



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA RUMAH SAKIT JIWA TAMPAN KOTA PEKANBARU

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mendapatkan
Gelar Sarjana Pada Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*



UIN SUSKA RIAU

OLEH:

RIKI IRAWAN
NIM. 11573101891

PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
2021



LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

: RIKI IRAWAN

: 11573101891

: Ekonomi Dan Ilmu Sosial

: Akuntansi S1

: Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balance Scorecard* Pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Pekanbaru

Pekanbaru, 19 Juli 2021

DISETUJUI OLEH

PEMBIMBING

Aras Aira SE, M.Ak

NIK:130 411 020

MENGETAHUI,

KETUA JURUSAN
Akuntansi S1

Nasrullah Djamil, SE, M.Si, Ak, CA

NIP: 19780808 200710 1 003



Dr. Hj. Mahyuni, SE, MM

NIP: 19700826 199903 2 003

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang menjiplak sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

a. Pengutipan harus untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

University of Sultan Syarif Kasim Riau

UIN SUSKA RIAU



© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

: Riki Irawan

: 11573101891

: Ekonomi Dan Ilmu Sosial

: Akuntansi S1

: Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balance Scorecard* Pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Pekanbaru

TANGGAL UJIAN : 09 juli 2021

DISETUJUI OLEH:
KETUA PENGUJI

Prof. Dr. Hj. Leny Nofianti.MS,SE,M.Si,Ak,CA
NIP:19751112199903 2 001

MENGETAHUI,

PENGUJI I

Dr. Desrir Miftah,SE, MM,Ak,CA
NIP: 19740412 200604 2 002

PENGUJI II

Hj. Elisanovi, SE, MM. Ak, CA
NIP: 19680823 201411 2 001



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Rumah Sakit Jiwa Tapan Pekanbaru dengan pendekatan metode balance scorecard Selama ini pengukuran kinerja sektor publik masih bersifat internal dan lebih berfokus pada tujuan jangka pendek (keuangan). Oleh karena itu, pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard menawarkan solusi pengukuran kinerja yang lebih menyeluruh dan komprehensif dalam suatu organisasi. Jenis penelitian ini adalah studi kasus. Teknik pengumpulan data berupa dokumentasi, kuesioner, wawancara, dan observasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan rasio-rasio keuangan untuk perspektif keuangan, tingkat kepuasan, rasio retensi dan akuisisi untuk perspektif pelanggan, tingkat kepuasan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, sedangkan untuk perspektif proses bisnis internal menggunakan analisis deskriptif. Hasil analisis data adalah sebagai berikut: (a) Perspektif Keuangan rumah sakit dikategorikan ekonomis, rasio efisiensi dikategorikan efisien, dan rasio efektifitas dikategorikan efektif, (b) Perspektif Pelanggan untuk kepuasan pelanggan tergolong tinggi sedangkan retensi dan akuisisi tergolong cukup baik, (c) Perspektif Proses Bisnis Internal tergolong cukup baik, dan (d) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran kepuasan karyawan tergolong tinggi.

Kata kunci : Kinerja, Rumah sakit, Balance scorecard



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the performance of psychiatric Hospital of Tampan pekanbaru based on Balanced Scorecard method. Nowadays, performance measurement in public sector is still more focused on internal business and shortterm goals (financial). Therefore, measurement of performance using Balanced Scorecard offers a solution for more comprehensive performance measurement and comprehensive in an organization. This is a case study. The data gathering techniques were documentation, questionnaires, interview, and observation. Data analysis technique was financial ratio analysis for financial perspective, the level of customer's satisfaction and retention and acquisition ratios to analyze customer perspective, the level of employee's satisfaction to analyze learning and growth perspective. The business process internal perspective will be analyze by descriptive analysis. The results showed that: (a) financial perspective was economical, the efficiency ratio was efficient, and the effectivity ratio was effective; (b) the customer's satisfaction was high, however for the retention and acquisition ratios were considered good enough; (c) business process internal perspective was considered good enough; and (d) growth and learning perspective for the employees was high.

Keywords: *performance, hospitals, balanced scorecard*



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillahirabbil'alamin penulis ucapkan kehadiran Allah SWT. atas limpahan rahmat dan hidayahNya kepada penulis. Shalawat beriring salam kepada Nabi Muhammad SAW. sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balance Scorecard* Pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Pekanbaru”.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan akademis dalam menyelesaikan Studi Program Sarjana S1 pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Jurusan Akuntansi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Skripsi ini penulis persembahkan khusus kepada Ayahanda Asnan dan Ibunda Muslihah. Terima kasih atas segala cinta, kasih sayang, do'a, pengorbanan dan inspirasi serta dukungan yang selama ini tercurah kepada penulis. Terima kasih juga buat keluarga Kakak Damayanti S.Pd.I, Abang Erwin Sahid, dan Adik Rio Syaputra dan Rio Refaldy yang selalu memberikan dukungan, semangat dan doa untuk keberhasilan penulis selama ini. Selama penulisan skripsi ini tentunya tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, untuk itu penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Khairunnas Rajab, M.Ag selaku Rektor UIN SUSKA RIAU beserta staf.
2. Bapak Dr. Hj.Mahyarni,SE,MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN SUSKA RIAU.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

3. Bapak Nasrullah Djamil, SE, M.Si, Ak, CA selaku Ketua Jurusan Akuntansi S1 Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN SUSKA RIAU.
4. Ibu Aras Aira SE, M.Ak,CA selaku Dosen Pembimbing Proposal dan Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu dan memberikan arahan dan masukan kepada penulis untuk menyusun dan menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Drs.Akmal selaku Ka.Sub.Bidang Pendidikan Dan Penelitian serta staff bagian Data dan Pelaporan RSJ.Tampan Pekanbaru serta yang telah banyak membantu dalam proses penelitian.
6. Ibu Febri Rahmi,SE,M.Sc.Ak selaku Pembimbing Akademik (PA) yang telah membimbing penulis selama dibangku perkuliahan.
7. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN SUSKA RIAU yang telah memberikan ilmu yang berharga kepada penulis selama perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.
8. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN SUSKA RIAU.
9. Seluruh Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi UIN SUSKA RIAU.
10. Seluruh Teman-teman dari Akuntansi S1 Lokal B (Accounting Family) dan Lokal Konsentrasi Akuntansi Manajemen A yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.
11. Seluruh rekan KKN Lubuk Kerapat, Kabupaten Rokan Hulu yang selalu memberi dukungan kepada penulis.
12. Partner Anggi Nur Anisa Siregar S.Pd yang telah banyak mendukung dan membantu dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

13. Abang Ulfariya Usman, Adi Kurniawan, M.Iqbal, serta sahabat seperjuangan Husni Bunayya, Oki Juanda, Ardiansyah yang selalu memberi support dan selalu mendoakan yang terbaik.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan masukan berupa kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak. Semua masukan tersebut akan penulis jadikan sebagai motivator untuk berkarya lebih baik lagi dimasa yang akan datang.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembacanya. Aamiin Yaa Rabbal 'Alamiin..

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Pekanbaru, 05 Juli 2021
Penulis.

RIKI IRAWAN
11573101891

UIN SUSKA RIAU



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	12
1.5 Sistematika Penulisan.....	12
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kinerja.....	14
2.1.1 Definisi Kinerja	14
2.1.2 Pengertian Pengukuran Kinerja.....	15
2.1.3 Tujuan Dan Manfaat Kinerja.....	18
2.2 Balance Scorecard.....	19
2.2.1 Konsep Dasar, Sejarah Dan Perkembangan <i>Balance Scorecard</i>	19
2.2.2 Pengertian <i>Balance Scorecard</i>	21
2.2.3 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Manajemen Strategis	22
2.2.4 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.2.5 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	26
2.2.6 Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	26
2.3 Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan <i>Balance Scorecard</i>	27
2.4 Empat Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.4.1 Perspektif Keuangan.....	28
2.4.2 Perspektif Pelanggan	32



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	34
2.4.4 Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan	36
2.5 Rumah Sakit Pemerintah Daerah sebagai BLUD	41
2.5.1 Pengertian Rumah Sakit	41
2.6 Rumah sakit jiwa.....	44
2.6.1 Penilaian Kinerja Rumah Sakit jiwa	44
2.7 Tinjauan Islam Tentang <i>Balanced Scorecard</i>	46
2.8 Penelitian Terdahulu	50
2.9 Kerangka pemikiran.....	54
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Ruang lingkup penelitian	56
3.2 Objek penelitian	56
3.3 Jenis penelitian.....	56
3.4 Populasi dan sampel.....	57
3.5 Instrumen penelitian.....	59
3.6 Jenis dan sumber data.....	59
3.7 Teknik analisis data.....	61
3.8 Analisis data Variabel penelitian dan definisi operasional	62
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau	78
4.1.1 Sejarah Berdirinya Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau	78
4.1.2 Profil, Fasilitas Dan Pelayanan RS Jiwa Tampan Provinsi Riau	80
4.1.3 Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Rumah Sakit Jiwa Tampan	83
4.1.4 Visi, Misi dan Tujuan Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau	84
4.1.5 Struktur Organisasi Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau	86
4.2 Analisis Data Dan Pembahasan	88
4.2.1 Hasil pengujian instrumen penelitian	88
4.2.2 Hasil Analisis data dengan metode <i>balance scorecard</i>	90
4.2.2.1 Hasil Penilaian Kinerja dari Perspektif Keuangan	90
4.2.2.2 Hasil Penilaian Kinerja dari Perspektif Pelanggan	97



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

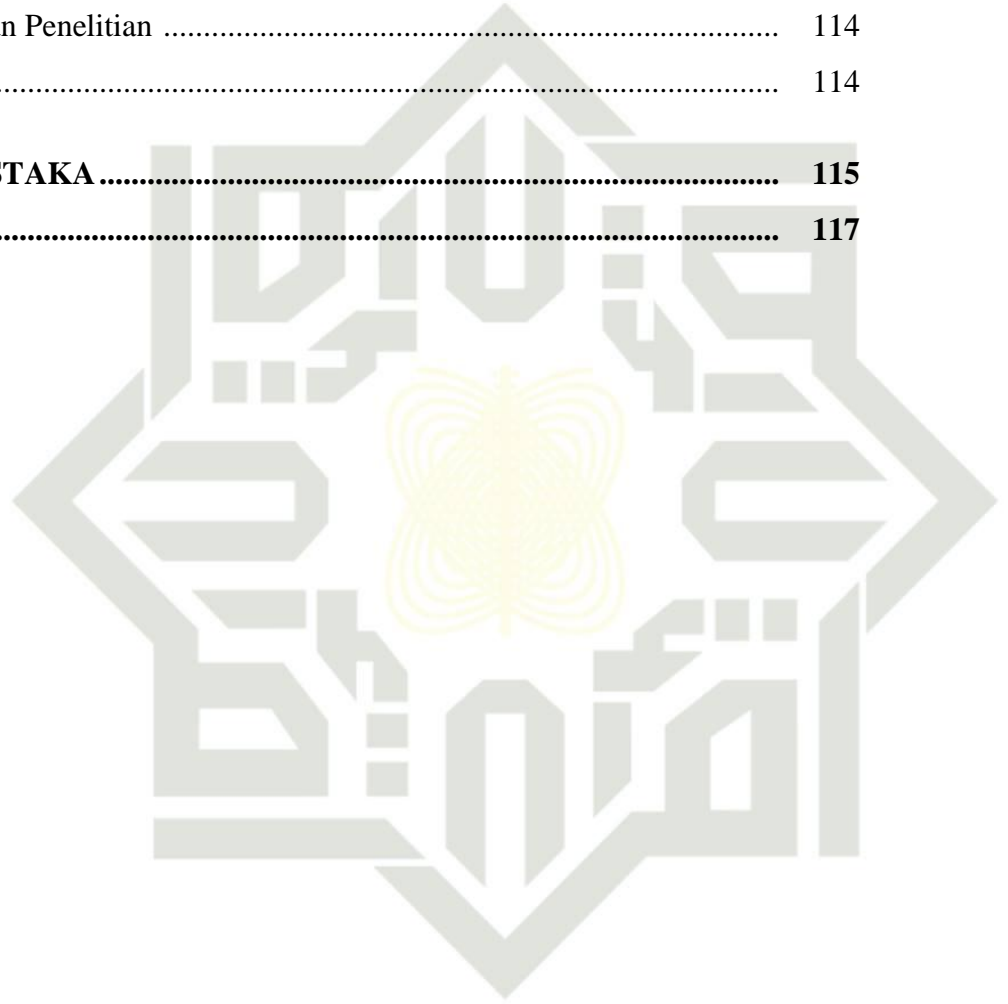
4.2.2.3 Hasil penilaian kinerja dari perspektif proses bisnis internal ...	101
4.2.2.4 Hasil penilaian kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	108

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan	112
5.2 Keterbatasan Penelitian	114
5.3 Saran.....	114

DAFTAR PUSTAKA	115
-----------------------------	------------

LAMPIRAN	117
-----------------------	------------



UIN SUSKA RIAU



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Kebutuhan tenaga medik RSJ.Tampan 2019.....	7
Tabel II.1	Pendapatan fungsional RSJ.Tampan	9
Tabel II.1	Penelitian terdahulu	50
Tabel III. 1	Kriteria Rasio Ekonomis	64
Tabel III. 2	Kriteria Rasio Efisiensi.....	65
Tabel III. 3	Kriteria Rasio Efektivitas	66
Tabel III. 4	Skala likert positif (kuesioner pasien)	67
Tabel III.4	Kriteria Penilaian Kepuasan Pelanggan	69
Tabel III.5	Standar Ideal Proses Operasi	73
Tabel III. 6	Skala likert positif (kuesioner karyawan).....	75
Tabel III.7	Kriteria Penilaian Rata-rata Responden untuk Kepuasan Pelanggan	76
Tabel IV.1	Hasil pengujian validitas perspektif pelanggan	88
Tabel IV.2	Hasil pengujian validitas perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.....	89
Tabel IV.3	Rangkuman Hasil Pengujian Reliabilitas	90
Tabel IV.4	Rasio Ekonomis RSJ Tampan Tahun 2018–2020	91
Tabel IV.5	Rasio Efisiensi RSJ Tampan Tahun 2018–2020	94
Tabel IV.6	Rasio Efisiensi RSJ Tampan Tahun 2018–2020	95
Tabel IV.7	Realisasi pendapatan fungsional RSJ.Tampan	96
Tabel IV.8	Hasil kuesioner kepuasan pelanggan	98
Tabel IV.9	Kriteria Penilaian Rata-rata Responden untuk Kepuasan Pelanggan	99
Tabel IV.10	Retensi Pasien RSJ. Tampan Pekanbaru	100
Tabel IV.11	Akuisisi Pasien RSJ. Tampan Pekanbaru	101
Tabel IV.12	Data kunjungan rawat jalan	103
Tabel IV.13	Analisis data kunjungan rawat inap dari RSJ.Tampan Pekanbaru	104
Tabel IV.14	Analisis data kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.....	109
Tabel IV.15	Kriteria Penilaian Rata-rata Responden untuk Kepuasan Pelanggan	110

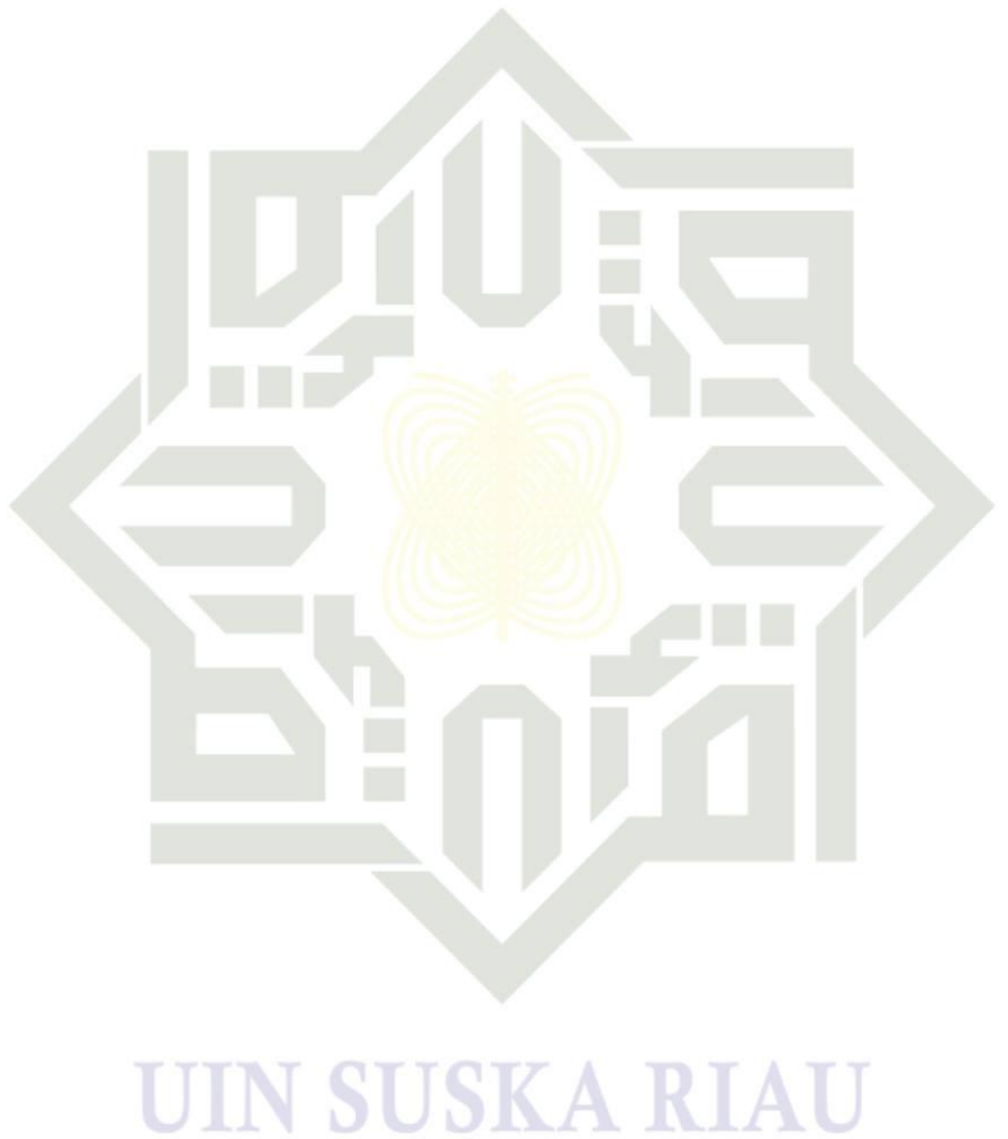


Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DAFTAR GAMBAR

Gambar II. 1 Kerangka Pemikiran	55
Gambar IV.1 Struktur Organisasi RSJ.Tampan Pekanbaru	87

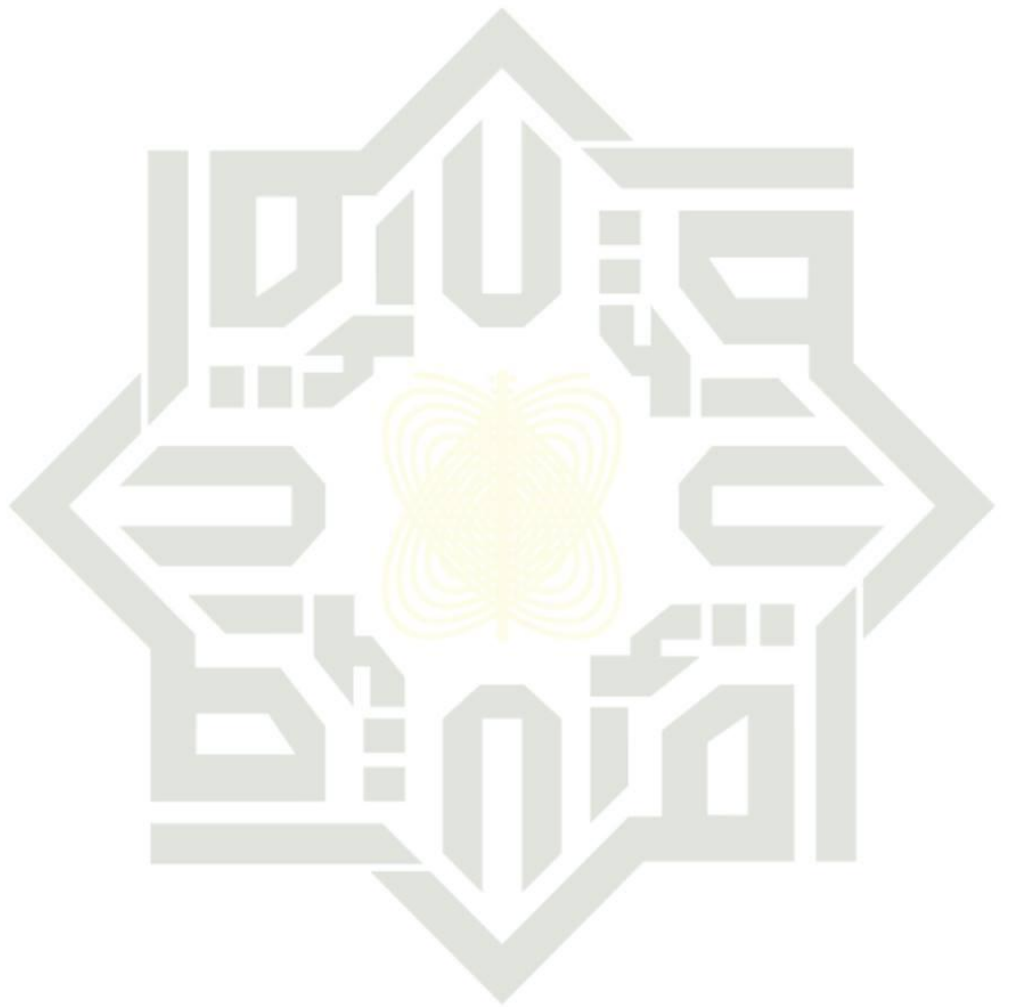


Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	118
LAMPIRAN 2	122
LAMPIRAN 3	128
LAMPIRAN 4	132



UIN SUSKA RIAU



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi saat ini, perusahaan makin berkembang pesat baik itu perusahaan manufaktur, jasa maupun dagang. Perkembangan perusahaan yang pesat ini akan menimbulkan tuntutan untuk bersaing, berkompetisi dengan ketat. Persaingan ini dilakukan dengan mengembangkan produk berupa barang maupun jasa yang berkualitas sehingga bisa diterima pangsa pasar serta dapat memenuhi kepuasan konsumen.

Didalam menghadapi persaingan bisnis yang sangat kompetitif, kinerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bersaing dan berkembang. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi organisasi atau perusahaan (Cahyono, 2000 dalam Wahyu 2011). Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja dibuat dengan menetapkan reward dan punishment system (Ulum, 2009 dalam Wahyu 2011).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sistem pengukuran kinerja tradisional merupakan salah satu cara yang umumnya digunakan oleh manajemen tradisional untuk mengukur kinerja. Pengukuran kinerja secara tradisional lebih menekankan kepada aspek keuangan, karena lebih mudah diterapkan sehingga tolok ukur kinerja personal diukur berkaitan dengan aspek keuangan saja. Sistem ini lazim dilakukan dan mempunyai beberapa kelebihan, akan tetapi karena hanya menitikberatkan pada aspek keuangan tentunya menimbulkan adanya kelemahan. Pengukuran kinerja berdasar aspek keuangan dianggap tidak mampu menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil dalam jangka panjang, untuk meningkatkan kinerja organisasi. Disamping itu, sistem pengukuran kinerja ini dianggap tidak mampu mengukur aset tidak berwujud yang dimiliki organisasi seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, dan kesetiaan pelanggan.

Selain itu, faktanya adalah dengan pengukuran finansial saja dapat menimbulkan masalah disfungsional karena beberapa alasan. Pertama, mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang perusahaan. Kedua, manajer unit bisnis mungkin tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka panjang, guna memperoleh laba jangka pendek. Ketiga, hanya menggunakan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mendistorsi komunikasi antara manajer unit bisnis dengan manajer senior. Keempat, pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi manajer untuk memanipulasi data (Kasnawati, 2011: 17).

Oleh karena adanya beberapa kelemahan tersebut, maka muncul ide untuk mengukur kinerja non keuangan. Penilaian kinerja dengan menggunakan data non keuangan, antara lain meliputi: besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen, pengembangan dan penilaian karyawan termasuk tingkat perputaran karyawan, citra perusahaan di mata masyarakat, tingkat ketepatan waktu perusahaan untuk menepati jadwal yang telah ditetapkan, persentase barang rusak selama produksi, banyaknya keluhan pelanggan dan pemberian garansi bagi pelanggan (Rudianto, 2013:239).

Hal ini mendorong Kaplan dan Norton (2000) menciptakan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja yang dapat melengkapi seperangkat ukuran kinerja keuangan dengan ukuran kinerja pendorong (*divers*) dari aspek non keuangan. *Balanced Scorecard* menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi kedalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan. Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja non keuangan, karena dari situlah keuangan berasal.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000) merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukkan empat aspek/ perspektif di dalamnya yaitu: *Financial perspective* (perspektif keuangan), *Customer perspective* (perspektif pelanggan), *Internal bisnis perspective* (perspektif proses bisnis internal) dan *Learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Pada dasarnya, pengembangan *Balanced Scorecard* baik pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaannya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*), sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*). Dari aspek keuangan, untuk sektor bisnis akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan dan pangsa pasar sedangkan sektor publik dimaksudkan untuk pengukuran produktivitas dan tingkat efisiensi. Demikian juga halnya dengan pihak-pihak yang berkepentingan, sektor bisnis akan lebih mengutamakan para pemegang saham, pembeli dan manajemen, sedangkan untuk sektor publik akan meliputi para pembayar pajak, pengguna jasa, legislatif (Machfud dalam Novella, 2010).

Dalam organisasi sektor publik *Balanced Scorecard* dinilai sangat cocok untuk digunakan karena *Balanced Scorecard* menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, dan juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

sejalan dengan sektor swasta yang menempatkan laba sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan non-keuangan (Moeheriono, 2014:95).

Salah satu kebijakan yang dibuat pemerintah untuk mendorong peningkatan pelayanan publik adalah dengan memberikan fleksibilitas di dalam pengelolaan keuangan, sebagaimana diatur dalam pasal 68 dan 69 Undang- Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, yaitu intinya bahwa instansi pemerintah yang tugas pokok dan fungsinya memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat menerapkan pengelolaan keuangan yang fleksibel dengan menonjolkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas. Hal ini juga ditindaklanjuti dengan aturan secara rinci dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU), sedangkan untuk di daerah dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (Hartini, 2012).

Rumah sakit sebagai salah satu jenis BLU yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan masyarakat dan menurut Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 28H ayat (1) setiap orang berhak memperoleh pelayanan kesehatan. Oleh karena itu, ketersediaan pelayanan kesehatan yang merata, bermutu dan berorientasi kepada kepuasan pasien merupakan tuntutan yang harus dipenuhi oleh rumah sakit. Hal ini berarti bahwa rumah sakit dituntut untuk memiliki kinerja yang baik. Untuk memenuhi tuntutan tersebut tentu saja harus

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

didukung oleh dana, sumber daya manusia yang bermutu dan profesional serta pelayanan yang memadai. RS. Jiwa Tampan Provinsi Riau merupakan rumah sakit milik Pemerintah Provinsi Riau yang berlokasi di Kota Pekanbaru dengan status pengelolaan Kelas A Pendidikan (KEPMENKES RI No. 889 / MENKES / SK / VI / 2003). RS. Jiwa Tampan ditetapkan sebagai satuan kerja yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan BLUD secara penuh.

RS. Jiwa Tampan menyelenggarakan berbagai pelayanan kesehatan antara lain pelayanan rawat jalan dan rawat inap bagi pasien jiwa, NAPZA, gawat darurat serta pelayanan pendukung lainnya. Sebagai salah satu penyelenggara pelayanan kesehatan yang bermutu sesuai dengan tuntutan dan harapan masyarakat sehingga pasien merasa puas terhadap pelayanan kesehatan yang diberikan. Apalagi dengan ditetapkannya RS. Jiwa Tampan sebagai BLUD maka RS. Jiwa Tampan memiliki kesempatan yang lebih luas dalam mengelola keuangan secara mandiri untuk meningkatkan kinerja dan mutu pelayanan.

Faktor penghambat pelayanan RS. Jiwa Tampan sehubungan dengan pencapaian visi dan misi kepala daerah dicantumkan dalam Renstra kerja 2012-2019 ada 2 yaitu :1). Keterbatasan sarana dan prasarana pelayanan . 2). Keterbatasan SDM dalam jumlah dan kualitas.

Kekurangan SDM pada RSJ. tampan pekanbaru dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel I.1 kebutuhan tenaga medik RSJ.Tampan 2019

No	Nama Jabatan	Kebutuhan	Kondisi saat ini 2019	Kekurangan	Keterangan
1	Dokter Sub Spesialis Kedokteran jiwa anak dan remaja	1	0	1	1 orang melalui kerjasama
2	Dokter Sub Spesialis Kedokteran Jiwa Geriatri	1	0	1	
3	Dokter Spesialis Kedokteran Jiwa (Psikiater)	7	1	6	3 orang melalui kerjasama
4	Dokter Spesialis Penyakit Dalam	1	0	1	Tidak ada dokter
5	Dokter Spesialis Saraf	1	0	1	1 orang melalui kerjasama
6	Dokter Spesialis Kulit Kelamin	1	1	0	
7	Dokter Spesialis Rehab Medik	1	0	1	1 orang melalui kerjasama
8	Dokter Umum	20	16	4	4 orang tenaga honor
9	Dokter Gigi	8	8	0	
10	Psikolog	6	6	0	
11	Sarjana Psikologi	9	5	4	4 orang tenaga honor
12	Fisioterapis	5	3	2	2 tenaga honor
13	Okupasi Terapis	5	1	4	1 orang tenaga honor
14	Terapi Wicara	5	1	4	
15	Tenaga Rekam Medis	15	6	9	
16	Konselor Addik	7	0	7	5 orang tenaga honor
17	Pekerja Sosial	4	0	4	2 orang tenaga honor
18	Tenaga entry pasien rawat jalan (administrasi rawat jalan)	2	0	2	2 orang tenaga honor
19	Tenaga Entry pasien rawat inap (administrasi rawat jalan)	3	0	3	3 orang tenaga honor
20	Bidan	2	2	0	
21	Instruktur Vocasional Rehabilitasi Napza	3	0	3	3 orang tenaga honor
22	Instruktur Vocasional Rehabilitasi Psikososial	3	0	3	3 orang tenaga honor
	Jumlah	110	50	60	

Sumber: Renstra RSJ.Tampan 2019-2024

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Kekurangan SDM medik tersebut adalah untuk memenuhi kriteria Rumah Sakit Jiwa Tampan sebagai Rumah sakit Kelas A. Yang tentu saja hal ini berpengaruh terhadap pelayanan yang diberikan Rumah sakit kepada pasien. Hal ini berkaitan dengan salah satu perspektif yang ada dalam Balance Scorecard yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada tahun 2020, “ dalam hal pelayanan dan perawatan bagi pasien jiwa dan umum, RSJ Tampan tidak dapat untuk melayani dan menjaga pasien dengan baik sehingga terjadi pasien bunuh diri di dalam lingkungan rsj, korban yang diketahui bernama suryanto, warga asal jalan hangtuh v pangkalan kerinci, Kabupaten Pelalawan itu ditemukan tewas tergantung dengan kain di pintu masuk Ruang Kenanga RSJ Tampan, kasus ini dikonfirmasi langsung oleh direktur RSJ.Tampan Dr.Haznelli, pihaknya mengaku petugas jaga kecolongan dalam mengawasi pasien yang ada (Kompas.com,Jumat (3/1/2020)). Dalam kasus ini berkaitan dengan perspektif yang ada di dalam perspektif *balance scorecard* yaitu perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal khususnya dalam proses operasi, dalam kasus ini menunjukkan rendahnya pelayanan dan keteledoran para pegawai sehingga kasus ini bisa terjadi.

Selain itu Banyaknya keluhan masyarakat masalah harga tes kejiwaan di RSJ Tampan yang tiba-tiba naik. Terlebih pada saat momen pemilihan legislatif ratusan orang ingin melengkapi persyaratan maju menjadi caleg yakni bukti pemeriksaan kejiwaan. Ternyata ramainya peminat pemeriksaan jiwa disertai dengan keluarnya kebijakan biaya tes di RSJ Tampan Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

Menurut Haznelli (Direktur RSJ Tampan) kenaikan tarif tersebut sudah sesuai dengan Peraturan Gubernur NO.6 Tahun 2015. Harga Rp. 145.000 yang beberapa waktu lalu diterapkan merupakan kesalahan pihak RSJ. “Dimana itu kesalahan karyawan kami yang salah menaruh harga yang seharusnya sesuai Peraturan Gubernur yakni sebesar Rp. 400.000” ulas Haznelli (merdeka.com/30/7/2018).

Dalam perspektif keuangan data RSJ.Tampan dua tahun terakhir dapat dilihat dari tabel pendapatan berikut:

Tabel I.2 pendapatan fungsional RSJ.Tampan

Tahun	pendapatan fungsional	belanja operasional	total belanja	CRR (%)	tingkat kemandirian (%)
2017	22.971.850.683	26.068.381.031	90.769.383.429	88,12	25,31
2018	23.867.956.312	31.262.312.857	104.523.729.662	76,35	22,83
Rata-rata				82,23	24,07

Sumber : LjKIP RSJ.Tampan

Dari data diatas dapat dilihat rata-rata *Cost Recovery Ratio* (CRR) dua tahun terakhir menunjukkan kemampuan RS membiayai kebutuhan operasional dinilai masih kurang dengan nilai rata-rata 82,23%. Dan tingkat kemandirian berdasarkan pendapatan fungsionalnya hanya 24,07%, sehingga masih membutuhkan dukungan dari pemerintah daerah maupun pemerintah pusat.

Sebelumnya penelitian terdahulu telah dilakukan oleh Nanda (2018) yang meneliti tentang pengukuran kinerja dengan *Balance scorecard* pada RS.jiwa Tampan dengan hasil kinerja RS Jiwa tampan berdasarkan empat

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

perspektif *balance scorecard* dinilai cukup baik. Dalam penelitiannya ia mengungkapkan keterbatasan dalam penelitiannya diantaranya adalah

1. Dalam pengukuran indikator retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan hanya data pasien rawat jalan, dikarenakan penggolongan pasien lama dan pasien baru berdasarkan laporan tahunan RS. Jiwa Tampan Provinsi Riau yang ada pada unit pelayanan tersebut.
2. Pengukuran indikator kepuasan pelanggan (pasien) menggunakan data yang telah dimiliki oleh rumah sakit. Peneliti tidak melakukan penelitian sendiri untuk melihat kepuasan pelanggan.
3. Indikator pengukuran kinerja hanya diukur dengan membandingkan kenaikan dan penurunan kinerja rumah sakit setiap tahunnya. Hanya indikator BOR, BTO, TOI, ALOS, GDR, dan NDR yang menggunakan standar sebagai tolak ukur penilaian kinerja.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pengukuran dengan indikator kepuasan pelanggan dan pegawai dilakukan secara langsung oleh peneliti, perspektif keuangan menggunakan metode *value for money*, yaitu suatu konsep penilaian kerja suatu organisasi sektor publik yang dinilai berdasarkan tingkat keberhasilan suatu program kerja., serta menambahkan indikator-indikator yang lebih kompleks khususnya yang berkaitan dengan Rumah Sakit Jiwa pada perspektif proses bisnis internal. Indikator yang dimaksud antara lain; tingkat kematian pasien bunuh diri, tingkat kejadian pulang paksa, kejadian pasien jatuh yang berakibat cacat,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

tingkat kejadian *re-admission* , persentase pasien yang kembali ke perawatan intensif <72 jam , dan tingkat kejadian pasien jiwa yang lari.

Melihat dari keterbatasan penelitian tersebut peneliti menilai penelitian tersebut masih kurang relevan, dan peneliti tertarik meneliti kembali. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **Analisis Pengukuran Kinerja dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Kota Pekanbaru.**

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana kinerja RS.Jiwa Tampan Provinsi Riau jika diukur berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

1.3 Tujuan Penelitian

Konsisten dengan permasalahan yang dirumuskan, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kinerja RS.Jiwa Tampan Provinsi Riau dengan konsep *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut :

1. Bagi akademis hasil penelitian ini diharapkan memberikan tambahan bukti empiris mengenai kinerja perusahaan yang diukur berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*.
2. Bagi RS.Jiwa Tampan Provinsi Riau hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan mengenai sistem penilaian kinerja yang komprehensif dengan BSC sehingga RS.Jiwa Tampan Provinsi Riau dapat mengevaluasi kinerjanya secara lebih komperhensif.
3. Bagi peneliti, memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan BSC terutama pada perusahaan, dan bidang Akuntansi Manajemen.
4. Bagi pembaca, sebagai tambahan informasi dan pengetahuan bagi pembaca pada umumnya dan tambahan informasi mengenai *Balanced Scorecard* bagi mahasiswa

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan kemudahan dalam penyusunan proposal ini, maka sebagai kerangka acuan penulis uraikan menjadi lima bab yang dikemukakan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB II

: TELAAH PUSTAKA

Pada bab ini meliputi landasan teori yang menjadi dasar dari penelitian dan penelitian terdahulu yang menjadikan dasar dalam analisis penelitian ini. Setelah itu diuraikan dan digambarkan kerangka pemikiran dari penelitian.

BAB III

: METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisikan metodologi penelitian yang terdiri bentuk dan tempat penelitian, sumber dan jenis data, populasi dan sampel, metode dan teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, metode analisis data.

BAB IV

: HASIL DAN PEMBAHASAN

Berisi tentang analisis data hasil penelitian yang menjelaskan tentang data dan analisis data.

BAB V

: KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini disampaikan beberapa kesimpulan, serta saran yang relevan untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya dengan temuan dan hasil penelitian yang dilakukan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1 Definisi Kinerja

Kinerja adalah gambaran tentang pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi (Rudianto, 2013:186). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, 2009:22).

Kinerja (*performance*) dapat disimpulkan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, secara dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Moeheriono, 2014). Kinerja menurut Kasnawati (2011: 25) merupakan istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan antara lain kejelasan peran (*role clarity*), tingkat kompetensi (*competencies*), keadaan lingkungan (*environment*) dan factor lainnya seperti nilai (*value*), budaya (*culture*), kesukaan (*preference*), imbalan dan pengakuan (*reward and recognitions*). Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya dapat mencapai kinerja yang tinggi, kinerja sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan Terstandarisasi.

2.1.2 Pengertian Pengukuran Kinerja

Kualitas merupakan tingkat pemuasan suatu barang atau jasa yang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang akan menentukan bahwa suatu barang atau jasa dapat memenuhi tujuannya.

Pengukuran kinerja menurut Larry D stout (1993) dalam *Performance Measurement Guide*, menyatakan: “pengukuran/penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses”. (Larry D Stout dalam Tondi Sollon, 2013).

Pengukuran kinerja menurut Amins (2012:97) merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja yang berupa masukan, keluaran, hasil,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

manfaat dan dampak yang digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Moeheriono (2014:96), pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi dan atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Handayani (2011: 78) berpendapat bahwa pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu, tidak hanya target akhir yang perlu diukur dan menjadi ukuran kinerja perusahaan, tetapi juga berkaitan dengan kompetensi dan proses yang telah dilaksanakan.

Pengukuran kinerja dimulai dengan proses penetapan indikator kinerja yang memberikan informasi sedemikian rupa sehingga memungkinkan unit kerja perusahaan untuk memonitor kinerjanya dalam menghasilkan output dan outcome terhadap konsumen. Pengukuran kinerja dalam sebuah perusahaan merupakan suatu proses umpan balik dari akuntan kepada manajemen yang menyediakan informasi tentang seberapa baik kesesuaian suatu tindakan dengan rencana yang dibuat sebelumnya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja sebagai berikut: (Moeheriono, 2014:97).

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya;.
2. Merumuskan indicator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indicator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan kunci indicator kinerja (*key performance indicator*);
3. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisa hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan, dan sasaran organisasi;
4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.1.3 Tujuan Dan Manfaat Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan manajemen pencapaian kinerja. Pengukuran kinerja secara berkelanjutan akan memberikan umpan balik, sehingga upaya perbaikan secara terus menerus akan mencapai keberhasilan dimasa mendatang. Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000:128) menyatakan bahwa tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi semua manajer dan pekerja agar melaksanakan strategi unit bisnis dengan berhasil. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strategi ke dalam sistem pengukuran akan jauh lebih mampu melaksanakan strategi karena dapat mengkomunikasikan tujuan dan sasarannya.

Menurut Mulyadi dalam Syamsul Bahri (2014), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum;
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi;
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan;
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.2 Balance Scorecard

2.2.1 Konsep Dasar, Sejarah Dan Perkembangan *Balance Scorecard*

Pertama kali *Balanced Scorecard* telah diciptakan dan dipopulerkan oleh Robert S. Kaplan, seorang guru besar (profesor) dari *Harvard Business School* dan David P. Norton dari kantor akuntan public KPMG (*Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler*) Amerika Serikat. Kedua orang tersebut berkolaborasi dari seorang dosen perguruan tinggi dan seorang praktisi ilmu keuangan. Pada tahun 1990-an, *Nolan Norton Institute* bagian riset kantor akuntan public KPMG (*Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler*) di USA yang dipimpin oleh David P. Norton telah mensponsori studi penelitian tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan” pada 12 perusahaan terkenal di AS yang menjadi objek penelitian. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai.

Balanced Scorecard digunakan untuk menyeimbangkan usaha para eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul: “*Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance*”. Dalam *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa yang akan datang, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup 4 (empat) perspektif yang cocok dan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tepat, yaitu: perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Konsep *Balanced Scorecard* membagi pengukuran kinerja dalam perspektif keuangan dan non-keuangan. Kinerja keuangan antara lain dapat diukur dengan (1) *Economic Value Added* (EVA), (2) pertumbuhan pendapatan (*revenue growth*), (3) pemanfaatan aktiva yang diukur dengan *asset turn over*, dan (4) berkurangnya biaya secara signifikan yang diukur dengan *cost effectiveness* (Moeheriono, 2014). Perspektif non-keuangan dibagi atas perspektif konsumen, bisnis internal, dan perspektif inovasi pembelajaran dan pertumbuhan. Unsur pelanggan dapat dilihat dari sisi pandang pangsa pasar dan indeks kepuasan pelanggan. *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced Scorecard* (Mulyadi dalam Melita, 2015) terdiri dari dua kata : (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kata *balance* menunjukkan bahwa kinerja diukur secara berimbang dari aspek keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek serta intern dan ekstern, sedangkan kata *scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat nilai hasil kinerja.

Pada tahap perkembangannya, *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk setiap manajemen strategik, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan yang awalnya merupakan eksperimen untuk memperbaiki pengukuran kinerja para eksekutif di perusahaan bermotif laba (profit). Namun, dalam perkembangan selanjutnya,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Balanced Scorecard dapat diterapkan secara efektif sebagai inti system manajemen strategic pada semua tipe organisasi apa saja, termasuk organisasi yang bermotif laba, organisasi sektor publik, maupun organisasi nirlaba/sosial (tanpa untung).

2.2.2 Pengertian *Balance Scorecard*

Balanced Scorecard mencakup ukuran-ukuran keuangan yang dapat menggambarkan output dari suatu aktivitas yang sudah dilakukan dan melengkapi ukuran-ukuran keuangan dengan ukuran-ukuran operasional yang di antaranya berupa kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi organisasi, serta ukuran-ukuran peningkatan aktivitas operasi yang menjadi acuan ukuran kinerja keuangan di masa yang akan datang.

Menurut Mulyadi dalam Syamsul Bahri (2014) bahwa *Balanced Scorecard* merupakan seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan yang mencakup empat perspektif yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Selanjutnya *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton (2000), ukuran kinerja keuangan saja tidaklah cukup untuk menilai kinerja perusahaan yang diharapkan berhasil di masa depan tetapi juga harus memperhatikan empat aspek ukuran kinerja yaitu: perspektif belajar dan tumbuh (*learning and growth perspective*), perspektif proses internal/bisnis (*intern perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), dan perspektif keuangan (*financial perspective*).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sedangkan *Balanced Scorecard* menurut Rudianto (2013:235) adalah kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja keuangan masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja keuangan masa depan, yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah system manajemen strategic yang menerjemahkan misi dan strategi suatu organisasi dalam tujuan dan ukuran operasional. Tujuan dan ukuran dikembangkan untuk empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan dan ukuran untuk keempat perspektif tersebut dihubungkan dengan serentetan hipotesis sebab dan akibat sehingga menghasilkan *testable strategy* dan memberikan *Feedback* bagi para manajer.

2.2.3 *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen Strategis

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* demi menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu sebagai berikut (Rudianto, 2013:245)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Memperjelas dan Menerjemahkan Visi serta Strategi.

Proses Scorecard dimulai dengan tim manajemen puncak yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa mendatang, yang merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan, yang mana menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk merumuskannya. Dalam proses perencanaan strategic, tujuan ini dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran strategic dengan ukuran-ukuran pencapaiannya.

2. Mengkomunikasikan dan Mengaitkan berbagai Tujuan dan Ukuran Strategis.

Tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi, yaitu dengan memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi tersebut dapat berhasil. *Scorecard* memberi dasar untuk mengkomunikasikan dan mendorong adanya dialog tentang strategi unit bisnis perusahaan untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi, mengenai sasaran-sasaran financial jangka pendek dan juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Merencanakan, Menetapkan Sasaran, dan Menyelaraskan Berbagai Inisiatif Strategi.

Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai, mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut, dan menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran financial dan nonfinansial *scorecard*.

4. Meningkatkan Umpan Balik dan Pembelajaran Strategis

Proses manajemen yang terakhir menyertakan *Balanced Scorecard* dalam suatu kerangka pembelajaran strategi. Proses ini memberikan kapabilitas bagi pembelajaran perusahaan pada tingkat eksekutif. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi dan jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi itu sendiri. Proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru di mana tujuan dalam berbagai perspektif ditinjau ulang, diperbaharui, serta diganti agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategis dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang.

2.2.4. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang, (4) terukur (Mulyadi dalam Syamsul Bahri,2014).

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategi, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: customers, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh system perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategi yang dihasilkan oleh system perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategic yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

strategi ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategi di perspektif keuangan maupun sasaran strategi di perspektif nonkeuangan.

2.2.5. Manfaat *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2000: 17) mengemukakan beberapa manfaat dari konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*, yaitu:

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan consensus mengenai strategi;
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan;
3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan;
4. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan;
5. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis;
6. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodic dan sistematis; dan
7. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

2.2.6. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Beberapa kelemahan *Balanced Scorecard* menurut (Anthony & Govindarajan, 2005) dalam kutipan Erna (2011) adalah:

1. Korelasi yang buruk antara ukuran non keuangan dengan hasilnya.

Tidak adanya jaminan bahwa profitabilitas masa depan akan mengikuti pencapaian target dibidang non keuangan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

manapun. Hal ini menjadi masalah karena adanya asumsi yang melekat bahwa profitabilitas masa depan mengikuti pencapaian individual.

2. Terpaku pada hasil keuangan.

Sering kali para manajer terbiasa dan terlatih dengan ukuran keuangan, tetapi mereka juga sering mendapatkan tekanan-tekanan dari pemegang saham berkaitan dengan kinerja keuangan perusahaan mereka. Program insentif dapat menciptakan suatu tekanan tambahan bagi para manajer senior karena adanya pemberian kompensasi yang diberikan berdasarkan kinerja keuangan.

3. Ukuran-ukuran yang tidak diperbarui.

Masih banyak perusahaan yang tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbarui ukuran-ukuran tersebut agar selaras dengan perubahan strategi-strateginya.

4. Terlalu banyaknya pengukuran yang dilakukan

Hal tersebut dapat mengakibatkan manajer kurang focus karena mencoba melakukan banyak hal pada waktu yang sama.

2. Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balance Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan yang diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang tidak hanya berfokus pada ukuran kinerja

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

dalam perspektif keuangan saja tetapi juga mengukur kinerja dalam perspektif non keuangan yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dari aspek pendorong kinerja perusahaan tersebut diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan serta ukuran yang nyata.

Sebagai kerangka kerja, *Balanced Scorecard* disebut *balanced* (berimbang) karena adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Sedangkan *Scorecard* (kartu skor) adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang atau lembaga. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang atau kinerja organisasi di masa depan.

2.4 Empat Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

2.4.1. Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard tetap menggunakan perspektif keuangan, karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan keuangan biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

operasi, *return on investment* (ROI), *return on equity* (ROE), *return on capital employed* (ROCE), nilai tambah ekonomis (*economic value added*), (Rudianto, 2013:239).

Pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Oleh karena itu perusahaan perlu menentukan sasaran strategi dengan kemampuan perusahaan di bidang keuangan untuk berkembang dengan tahap-tahap berikut ini (Kaplan dan Norton, 2000: 42):

1. Tahap *Growth*

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Perusahaan ini menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, perusahaan harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, menanamkan investasi dalam system, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan dengan berbagai pihak, dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan para pelanggan. Tujuan keuangan keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan diberbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, serta wilayah.

2. Tahap *Sustain*

Sebagian besar unit bisnis dalam sebuah perusahaan mungkin berada pada tahap bertahan, situasi di mana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Unit bisnis seperti ini diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh tahun demi tahun. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan, perluasan kapasitas, dan peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan, dibanding investasi yang memberikan pengembalian modal dan pertumbuhan jangka panjang seperti yang dilakukan pada tahap pertumbuhan.

3. Tahap *Harvest*

Sebagian unit bisnis akan mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap di mana perusahaan ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan keuangan keseluruhan untuk bisnis pada

tahap menuai adalah arus kas operasi dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Kaplan dan Norton (2000: 44) mengungkapkan bahwa ada tiga tema financial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis:

1. Bauran dan pertumbuhan pendapatan
2. Pengurangan biaya atau peningkatan produktivitas
3. Strategi pemanfaatan aktiva/investasi.

Menurut Mardiasmo (2002) dalam sektor publik *balanced scorecard* memakai tolak ukur kinerja keuangan dengan menggunakan metode *value for money* yang merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor yang mendasarkan pada tiga elemen, yaitu:

1. Ekonomi: perolehan *input* dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada harga yang terendah yang mendekati harga pasar. Ekonomi merupakan perbandingan *input* dengan *input value* yang dinyatakan dalam satuan moneter.
2. Efisiensi: pencapaian *output* yang maksimum dengan input tertentu atau penggunaan input yang terendah untuk mencapai *output* tertentu. Efisiensi merupakan perbandingan *output/input* yang dikaitkan dengan standar kinerja atau target yang telah ditetapkan.
3. Efektifitas: tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan secara sederhana efektivitas merupakan perbandingan *outcome* dengan *output*.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Di dalam *balanced scorecard*, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, dimana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran financial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

2.4.2. Perspektif Pelanggan

Perspektif customer dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* dengan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan *competitor*. Segmen yang telah dipilih ini mencerminkan keberadaan *customer* tersebut sebagai sumber pendapatan.

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama dan ukuran generic keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas (Rudianto, 2013: 241):

1. Kepuasan pelanggan, yaitu tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.
2. Retensi pelanggan, yaitu tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggannya yang mungkin seperti seberapa perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Akuisisi pelanggan baru, yaitu tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik pelanggan baru dalam pasar.
4. Pangsa pasar yang meningkat disegmen sasaran menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam segmen tertentu.
5. Profitabilitas pelanggan, sistem biaya berdasarkan aktivitas memungkinkan perusahaan mengukur profitabilitas pelanggan secara perorangan maupun keseluruhan (Kaplan dan Norton, 2000: 62).

Faktor pendorong keberhasilan pelanggan inti di segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya. Untuk mencapai berbagai ukuran pencapaian dalam perspektif pelanggan tersebut, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dengan sungguh-sungguh oleh perusahaan karena merupakan unsure yang mempengaruhi, yaitu: (Rudianto, 2013:241)

1. Atribut Produk dan Jasa serta Fasilitasnya, Berbagai hal yang melekat dalam produk yang dijual akan sangat berpengaruh terhadap kesetiaan pelanggan kepada perusahaan.
2. Hubungan Dengan Pelanggan, Kemampuan perusahaan membangun hubungan dengan pelanggan setelah mereka membeli produk dari perusahaan akan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan kepada perusahaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Citra dan Reputasi Perusahaan, Bayangan dan kesan yang dimiliki pelanggan terhadap perusahaan akan menentukan kesediaan pelanggan untuk melakukan pembelian ulang. Dalam dimensi ini, termuat faktor-faktor yang membuat pelanggan merasa tertarik pada perusahaan seperti hasil promosi baik secara personal (melalui pameran-pameran, door to door) maupun lewat media masa atau elektronik ataupun ungkapan yang mudah diingat oleh pelanggan.

2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, baik oleh manajer maupun karyawan demi menciptakan produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan (customer) dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini, perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu (Rudianto, 2013:242)

1. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan ini, proses inovasi merupakan salah satu proses yang kritis, di mana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Secara garis besar, proses inovasi dapat dibagi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menjadi dua yaitu (1) pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan, serta (2) pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

2. Proses Operasi

Proses operasi, yaitu langkah utama kedua dalam rantai nilai internal generic, adalah tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar system pengukuran kinerja perusahaan. Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih dititikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang serta jasa yang diberikan kepada pelanggan. Pada proses operasi, pengukuran kinerja dilakukan terhadap tiga dimensi yaitu time measurement, quality proses measurement, dan proses cost measurement.

3. Pelayanan Purna Jual

Langkah utama ketiga dalam rantai nilai internal adalah layanan kepada pelanggan setelah penjualan atau penyampaian produk dan jasa. Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Hal yang termasuk dalam aktivitas purna jual diantaranya adalah garansi dan aktivitas reparasi, perlakuan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

terhadap produk cacat atau rusak, proses pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan pada transaksi penjualan yang dilakukan secara credit.

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, serta memenuhi harapan keuntungan keuangan yang tinggi para pemegang saham. Ukuran proses bisnis internal berfokus pada berbagai proses internal yang akan berdampak besar terhadap kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan.

2.4.4 Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, system, dan prosedur perusahaan. Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu (Rudianto, 2013:243)

1. Kompetensi karyawan

Pengukuran terhadap kemampuan karyawan dilakukan atas tiga hal pokok, yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

Kepuasan kerja karyawan pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi (Susilo Martoyo, 1992). Kepuasan kerja karyawan adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Beberapa indikator yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan, diantaranya:

a. Kepuasan Terhadap Pekerjaannya Sendiri

Seorang karyawan akan merasa puas akan pekerjaan yang dijalannya apabila memenuhi hal berikut:

- 1). Pekerjaan tersebut dianggap sebagai sesuatu yang penting dan memiliki manfaat
- 2). Karyawan menyadari betul tugas dan tanggung jawabnya atas hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan.
- 3). Karyawan mampu memastikan bahwa hasil kerjanya tersebut mampu mencapai nilai kepuasan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b. Kepuasan Terhadap Pemberian Gaji

Kepuasan terhadap pemberian gaji ini tidak hanya mencakup nominal gaji yang didapatkan akan tetapi lebih kepada kepuasan seorang karyawan pada kebijakan administrasi penggajian, adanya berbagai macam tunjangan, serta kepuasan terhadap tingkat kenaikan gaji

c. Kepuasan Terhadap Promosi

Promosi merupakan salah satu jenis penghargaan yang mampu memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Promosi bisa dianggap sebagai bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan terhadap prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut

d. Kepuasan Terhadap Atasan

Indikator lain yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kepuasan terhadap atasan. Kepuasan terhadap gaya kepemimpinan atasan ini ternyata memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kepuasan kerja karyawan.

e. Kepuasan Terhadap Rekan Kerja

Rekan kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Komunikasi yang berjalan dengan baik antar sesama karyawan mampu meningkatkan kepuasan kerja dalam diri seorang karyawan, apalagi jika rekan kerjanya tersebut memiliki kesamaan dalam bersikap sehingga akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan membentuk tali persahabatan antar karyawan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Atribut kepuasan kerja karyawan di atas menjadi indikator dalam menentukan setiap pernyataan kuesioner dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dikarenakan keterbatasan informasi dan data yang didapatkan maka atribut yang digunakan sebagai indikator dalam kuesioner perspektif ini adalah kepuasan terhadap pekerjaan sendiri, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap atasan serta kepuasan terhadap pemberian gaji.

2. Infrastruktur Teknologi Informasi

Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga di pengaruhi oleh dukungan dari system informasi yang dimiliki perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh, semakin baik kinerja karyawan. Pengukuran terhadap akses system informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur persentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi, dan lain-lain.

3. Budaya Organisasi: Motivasi, Wewenang, dan Pembatasan Wewenang

Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu luas tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya, maka semua itu akan sia-sia saja. Jadi, perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. Pengukuran terhadap sasaran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan. Ini dilakukan melalui pengukuran berapa jumlah saran yang disampaikan oleh masing-masing karyawan kepada perusahaan, terutama pengukuran terhadap saran-saran yang mendukung peningkatan kualitas perusahaan, dan peningkatan income perusahaan serta berhasil diterapkan dalam periode tertentu.
- b. Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.
- c. Pengukuran dapat dilakukan dengan mendeteksi seberapa besar biaya yang terbuang akibat keterlambatan pengiriman, jumlah produk yang rusak, bahan sisa, dan kehadiran karyawan.
- d. Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi.
- e. Terdiri dari dua hal, yaitu pengukuran terhadap keseluruhan prosedur yang berlaku dalam perusahaan demi peningkatan kinerja dan pengukuran terhadap kinerja tim. Pengukuran terhadap keseluruhan prosedur dalam rangka peningkatan kinerja melalui pengukuran persentase manajer dan karyawan yang menyadari pentingnya *Balanced Scorecard*. Hal ini, tentu saja dilakukan terhadap perusahaan yang telah mensosialisasikan *Balanced Scorecard*. Selain itu, juga dilakukan pengukuran terhadap persentase unit bisnis yang telah berhasil dalam menyelaraskan kinerjanya dengan strategi perusahaan.

2.5 Rumah Sakit Pemerintah Daerah sebagai BLUD

2.5.1 Pengertian Rumah Sakit

Rumah sakit adalah bentuk organisasi pengelola jasa pelayanan kesehatan individual secara menyeluruh. Di dalam organisasinya terdapat banyak aktivitas, yang diselenggarakan oleh petugas berbagai jenis profesi, baik profesi medik, paramedik maupun non-medik. Untuk dapat menjalankan fungsinya, diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang dimulai dari proses perencanaan strategik (renstra), baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Suatu renstra dapat disebut baik apabila perencanaan tersebut dapat ditindaklanjuti secara praktis ke dalam program-program operasional yang berorientasi kepada economic - equity - quality. Artinya rumah sakit dikelola secara efektif dan efisien, melayani segala lapisan masyarakat dan berkualitas.

Terkait dengan era globalisasi perdagangan antar negara sekarang ini, pimpinan rumah sakit di Indonesia perlu memfokuskan strategi perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian, dan pengendalian sehingga betul-betul siap dengan daya saing di tingkat global. Di dalam era ini, para konsumen bebas memilih rumah sakit mana yang mampu memberikan pelayanan memuaskan, profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi dan kinerja rumah sakit pun harus berorientasi pada keinginan pelanggan tersebut. Untuk itu diterapkan Balanced Scorecard (BSC) yang diharapkan menjawab tuntutan dan tantangan zaman.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Anwar (dalam Novella, 2010) rumah sakit adalah suatu organisasi yang memiliki tenaga medis profesional yang terorganisir serta sarana kedokteran yang permanen menyelenggarakan pelayanan kedokteran, asuhan keperawatan yang berkesinambungan, diagnosis serta pengobatan penyakit yang diderita oleh pasien.

a. Klasifikasi Rumah Sakit Umum Pemerintah

Pengelompokan rumah sakit berdasarkan tingkatan kemampuan pelayanan kesehatan yang dapat disediakan. Berdasarkan Menteri Kesehatan Republik Indonesia nomor : 983. Menkes/SK/1992 tentang pedoman rumah sakit umum menyebutkan bahwa rumah sakit pemerintah pusat dan daerah diklasifikasikan menjadi rumah sakit tipe A, B, C, dan D. Klasifikasi tersebut didasarkan pada unsur pelayanan yang dimiliki. Klasifikasi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kelas A mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medic spesialistik luas dan sub spesialistik luas.
- 2) Kelas B II mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medic spesialistik luas dan sub spesialistik terbatas.
- 3) Kelas B I mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medic spesialistik sekurang-kurangnya 11 jenis spesialistik.
- 4) Kelas C mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik sekurang-kurangnya 4 dasar lengkap. 5) Kelas D mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik dasar.

b. Berdasarkan Kepemilikan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Rumah sakit dibedakan menjadi dua yaitu rumah sakit yang diselenggarakan dan dimiliki oleh pemerintah dan rumah sakit yang diselenggarakan oleh pihak swasta. Rumah sakit pemerintah dimiliki dan diselenggarakan oleh:

- 1)Departemen Kesehatan.
- 2)Pemerintah Daerah.
- 3)ABRI.
- 4)Badan Umum Milik Negara.

Sedangkan rumah sakit swasta dimiliki dan diselenggarakan oleh :

- 1)Yayasan.
- 2)Badan Hukum lain yang terkait.

c.Berdasarkan fungsinya Rumah Sakit dapat dibagi menjadi:

- 1)Institusi pelayanan Sosial Masyarakat (IPSM)

Merupakan lembaga non profit dan keuntungan IPSM harus ditanamkan kembali pada Rumah Sakit.

- 2)Non Institusi Pelayanan Sosial Masyarakat (non IPSM)

Merupakan lembaga non profit dan keuntungan dapat digunakan oleh para pemilik Rumah Sakit (biasanya diselenggarakan oleh swasta).

d.Strategi berdasarkan pemasaran Tipe Rumah sakit dipandang dari segi pemasaran :

- 1)Volume : Rumah Sakit tipe ini mengutamakan pelayanan (jumlah pasien) yang sebanyak-banyaknya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2)Diferensia : Rumah sakit tipe ini mengutamakan spesialisasi, apabila perlu sub spesialisasi. Rumah sakit ini dituntut untuk mempunyai cukup banyak sarana yang menunjang masing-masing spesialisasi tersebut. 3)

3)Fokus : Rumah Sakit tipe ini adalah rumah Sakit yang berkonsentrasi pada spesialisasi tertentu, misal khusus jantung, khusus kanker, khusus paruparu dan sebagainya.

2.6 Rumah Sakit Jiwa

Rumah sakit Jiwa merupakan fasilitas kesehatan khusus menangani penderita gangguan kejiwaan yang menerapkan tiga metode perawatan , yaitu

- 1) Prevensi / Promosi , sebagai tindakan pencegahan terjadinya kasus gangguan kejiwaan yang dilakukan melalui seminar, penyuluhan dan lain-lain.
- 2) Kurasi, sebagai tindakan pengobatan bagi penderita yang sudah terlanjur mengidap gangguan kejiwaan
- 3) Rehabilitasi sebagai tindakan untuk menyiapkan penderita kedalam kehidupan bermasyarakat melalui pelatihan-pelatihan yang bermanfaat.

2.6.1 Penilaian Kinerja Rumah Sakit jiwa

Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 129/Menkes/SK/II/2008, kinerja rumah sakit dapat dinilai dari beberapa indikator dibawah ini.

1. BOR (Bed Occupancy Rate) : BOR menurut Huffman (1994) adalah “the ratio of patient service days to inpatient bed count days in a period under

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

consideration". Sedangkan menurut Depkes RI (2005), BOR adalah presentase pemakaian tempat tidur pada satuan waktu tertentu. Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur rumah sakit. Nilai parameter BOR yang ideal adalah antara 60-85% (Depkes RI, 2005).

2. TOI (turn over internal) adalah rata-rata hari dimana tempat tidur tidak ditempati dari telah diisi ke saat terisi berikutnya. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur. Standarnya adalah 1-3 hari.

3. BTO (Bed Turn Over Rate) BTO adalah frekuensi pemakaian tempat tidur dalam satu periode, berapa kali tempat tidur dipakai dalam satu satuan waktu tertentu. Standarnya adalah 40-50 kali.

4. NDR (Net Death Rate) Digunakan untuk mengetahui rata-rata angka kematian >48 jam setelah dirawat untuk tiap-tiap 1000 pasien keluar. dalam hal ini standarnya adalah $\leq 0,24 \% \leq 2,4/1000$ (internasional) ($NDR \leq 25/1000$, Indonesia)

5. GDR (Gross Death rate) Digunakan untuk mengetahui rata-rata kematian untuk tiap-tiap 1000 pasien keluar. Standarnya $\leq 45/1000$.

6. Lama hari perawatan pasien gangguan jiwa, digunakan untuk mengetahui rata-rata lamanya waktu perawatan pasien gangguan jiwa di rumah sakit jiwa. Standar yang diberikan adalah ≤ 6 minggu

7. Tidak adanya Kematian Pasien gangguan jiwa karena bunuh diri, Kematian pasien jiwa karena bunuh diri adalah kematian yang terjadi pada

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

pasien gangguan jiwa karena perawatan rawat inap yang tidak baik. Dalam hal ini standarnya adalah 100%.

8. Kejadian pulang paksa, Pulang paksa adalah pulang atas permintaan pasien atau keluarga pasien sebelum diputuskan boleh pulang oleh dokter. Dalam hal ini standar yang diberikan adalah $\leq 5\%$.
9. Tidak adanya kejadian pasien jatuh yang berakibat kecacatan/kematian, Kejadian pasien jatuh adalah kejadian pasien jatuh selama dirawat baik akibat jatuh dari tempat tidur, di kamar mandi, dsb, yang berakibat kecacatan atau kematian. Dalam hal ini standarnya adalah 100%.
10. Kejadian (re-admision) pasien gangguan jiwa tidak kembali dalam perawatan dalam waktu ≤ 1 bulan, dalam hal ini standarnya adalah 100%.
11. Rata-rata pasien yang kembali ke perawatan intensif dengan kasus yang sama < 72 jam. Dalam hal ini standarnya adalah $\leq 3\%$.
12. Tidak adanya pasien jiwa yang lari, dalam hal ini standarnya adalah 100%

2. Tinjauan Islam Tentang *Balanced Scorecard*

Dalam konsep *Balanced Scorecard* tentunya tidak lepas dari Al-Qur'an sebagai dasar utama *Balanced Scorecard* dalam keberhasilan suatu organisasi yang dilihat dari berbagai sisi secara seimbang, yaitu dari kinerja masa lalu dan prospek masa depannya, dari ukuran strategis dan operasional, ukuran keuangan dan nonkeuangan, ukuran internal dan eksternal organisasi. Dengan demikian praktek *Balanced Scorecard* di perusahaan tidak bertentangan dengan nilai-nilai yang terdapat dalam Al-Qur'an. Jadi konsep *Balanced Scorecard* (BSC) ini dikaitkan pada 6 nilai utama kehidupan, yaitu :

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Nilai teologik atau nilai ketuhanan bahwa pencapaian keunggulan yang dicapai dalam organisasi hendaknya merupakan bentuk rasa syukur kepada Allah SWT, atas prestasi sebuah kinerja. Kinerja yang unggul ini hendaknya menjadikan kita lebih mendekatkan diri pada Allah SWT, karena agama merupakan tatanan normatif yang memuat nilai moral paling lengkap . hal ini sesuai dengan QS. Ar-Rum ayat 30:

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya:

“Maka hadapkanlah wajahmu dengan lurus kepada agama (Allah); (tetaplah atas) fitrah Allah yang telah menciptakan manusia menurut fitrah itu. Tidak ada perubahan pada fitrah Allah. (Itulah) agama yang lurus; tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui.”

2. Nilai logik (nilai yang menggunakan akal) dilakukan dengan aqliyah. Dengan demikian induk BSC adalah manajemen mutu dan manajemen strategik. Semua ini tentu saja menuntut kemampuan intelektual yang baik dan logik, agar tujuan organisasi mencapai sasaran. Sesuai dengan QS. Az-Zumar ayat 9:

أَمَّنْ هُوَ قَنِتٌ ءَانَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُوا رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٩﴾

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Artinya:

“(Apakah kamu hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadah di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang ia takut kepada (azab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya? Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran.”

3. Nilai etik (sopan santun / etika) ; artinya ketika kita melakukan perencanaan, hendaknya juga tidak menggunakan cara-cara curang yang tidak baik, tetapi harus jujur. Hal ini sesuai dengan QS. Ali Imran ayat 10:

إِنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا لَنْ تُغْنِيَ عَنْهُمْ أَمْوَالُهُمْ وَلَا أَوْلَادُهُمْ مِنَ اللَّهِ شَيْئًا
وَأُولَٰئِكَ هُمْ وَقُودُ النَّارِ ﴿١٠﴾

Artinya:

“Sesungguhnya orang-orang yang kafir, harta benda dan anak-anak mereka, sedikitpun tidak dapat menolak (siksa) Allah dari mereka. Dan mereka itu adalah bahan bakar api neraka.”

4. Nilai fisiologis yaitu nilai kebendaan ini saya gambarkan dengan rasa kepuasan terhadap kinerja. Jika kinerjanya bagus maka balikkannya pada peningkatan finansial. Sesuai dengan QS. Al-Qashas ayat 26:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَأْبَىٰ اسْتَعْجِرُهُ إِنِّ خَيْرٌ مِّنْ اسْتَعْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Artinya:

“Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.”

5. Nilai theologik yaitu nilai kegunaan, kebermanfaatan, kebermanaknaan dalam memperoleh hasil yang lebih baik. Dengan demikian kesejahteraan diharapkan dirasakan oleh para pelaku organisasi. Sesuai dengan QS. Al-An'am ayat 16:

مَنْ يُصْرِفْ عَنْهُ يَوْمَئِذٍ فَقَدْ رَحِمَهُ ۚ وَذَلِكَ الْفَوْزُ الْمُبِينُ ﴿١٦﴾

Artinya:

“Barangsiapa yang dijauhkan azab daripadanya pada hari itu, maka sungguh Allah telah memberikan rahmat kepadanya. Dan itulah keberuntungan yang nyata.”

2.8 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah hasil penelitian-penelitian terdahulu tentang *balance scorecard*.

Tabel II.1 penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil	Rekomendasi
1	Hartati (2012)	Pengukuran Kinerja RSUD DR. Moewardi Surakarta dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard	Pengukuran kinerja, Balanced Scorecard , Sektor Publik	Pengukuran kinerja pada RSUD DR. Moewardi Surakarta dengan empat perspektif Balanced Scorecard yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran secara keseluruhan dinilai cukup baik	Dengan penilaian yang cukup baik, pihak rumah sakit agar dapat meni ndaklanj uti atau melengkapi keterbatasan - keterbatasan peralatan dan perlengkapan rumah sakit serta meningkatkan rasio keuangan rumah sakit.
2	Ria Kurni Aji Pratiwi (2014)	Analisis Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT. PLN (PERSERO) Area Surabaya Utara	Kinerja, Balanced Scorecard, dan perspektif.	Kinerja dari perspektif cukup baik, dari perspektif pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran dinilai baik.	System pengukuran kinerja dengan metode Balanced Scorecard, perusahaan sebaiknya tidak memandang sebagai alat ukur kinerja semata, tetapi harus dipandang sebagai instrument

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Nur Resky Dirawati. S (2016)	Penerapan Balanced Scorecard Di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar	Balance Scocard, perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran	Balance Scocard, perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran	strategis bagi pengambilan keputusan dimasa yang akan datang Perusahaan harus dapat menekan biaya yang digunakan dalam menghasilkan layanan jasa. Perusahaan disarankan untuk melakukan survei kepuasan terhadap pelanggan dan karyawan. Perusahaan perlu meningkatkan lagi empat dimensi yang digunakan untuk keefektifan keuangan, motivasi karyawan, dan pelanggan
Tondi Solloon (2013)	Analisis Implementasi Kinerja Pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru Menggunakan Metode Balanced Scorecard	Kinerja, Balance Scocard, perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran	Pengukuran kinerja pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru menggunakan Metode Balanced Scorecard dinilai baik dan signifikan terhadap empat dimensi.	Perusahaan diharapkan dapat terus mengembangkan sasaran strategis agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan optimal.
Syamsul Bahri (2015)	Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. Bank Riau	Penilaian kinerja organisasi Bank, perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan	Penilaian kinerja organisasi pada PT. Bank Riau Kepri Pekanbaru dengan menggunakan metode Balanced Scorecard pada perspektif keuangan, pelanggan dan	

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

8

Sultan Saifuddin Kasim Riau

Kepri Pekanbaru	pembelajaran	bisnis internal menggambarkan peningkatan yang efisiensi dan baik, sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai cukup baik	
Tika Arwinda (2016)	Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan	Pengukuran kinerja, perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran	Perusahaan diharapkan dapat menerapkan Balance Scorecard lebih konsisten agar perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat sebelum melakukan tindakan jangka panjang. RSUD Wonosari sebaiknya lebih memperhatikan penghematan anggaran untuk menyeimbangkan tingkat efisiensi dan pencapaian target pendapatan yang mempengaruhi tingkat efektifitas
Diana Febriyanti (2016)	Analisis kinerja rumah sakit dengan pendekatan <i>Balance Scorecard</i> studi kasus di RSUD Wonosari	Pengukuran kinerja dengan pendekatan <i>Balance Scorecard</i>	Pengukuran kinerja menurut Balance Scorecard dalam perspektif keuangan dinilai kurang baik, sedangkan dalam perspektif pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran dinilai baik.
Firdaus Maulana Adi (2016)	Analisis Pengukuran Kinerja	Pengukuran kinerja dengan pendekatan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Perusahaan harus mengevaluasi proses produksi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Perusahaan Dengan pendekatan balance Scorecard pada Perusahaan penerbit Buku Deepublish cv. Budi Utama yogyakarta	<i>Balance Scorecard</i>	perusahaan penerbit buku Deepublish dengan pendekatan Balance Scorecard menghasilkan total pengukuran kinerja yang baik.	dalam hal produk barang cacat dan meningkatkan inovasi dalam bisnisnya.
Analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan metode balance scorecard (studi kasus pasa RS.Jiwa Tampan provinsi Riau)	Pengukuran kinerja dengan metode <i>Balance Scorecard</i>	Rumah Sakit dapat dikatakan mampu menggunakan metode balance scorecard sebagai alat ukur alternatif	Rumah sakir sebaiknya melengkapi sarana dan prasarana untuk menunjang pelayanan
Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard terhadap Kinerja Manajemenpt. Bank Rakyat Indonesia Tbk	Kinerja, Balanced Scorecard, dan perspektif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh secara signifikan, sedangkan perspektif proses bisnis internal tidak berpengaruh terhadap kinerja manajemen	Peningkatan kualitas dan kuantitas pelayanan sehingga dapat memberikan kepuasan pada nasabah

2.9 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun berdasarkan pada landasan teori yang telah diuraikan di atas. Untuk mencapai keberhasilan tujuan dan target suatu perusahaan harus melakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja ini menjelaskan kinerja perusahaan secara keseluruhan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang diukur melalui empat perspektif. Masing-masing perspektif diukur menggunakan *scoring* untuk mendapatkan hasil yang berimbang.

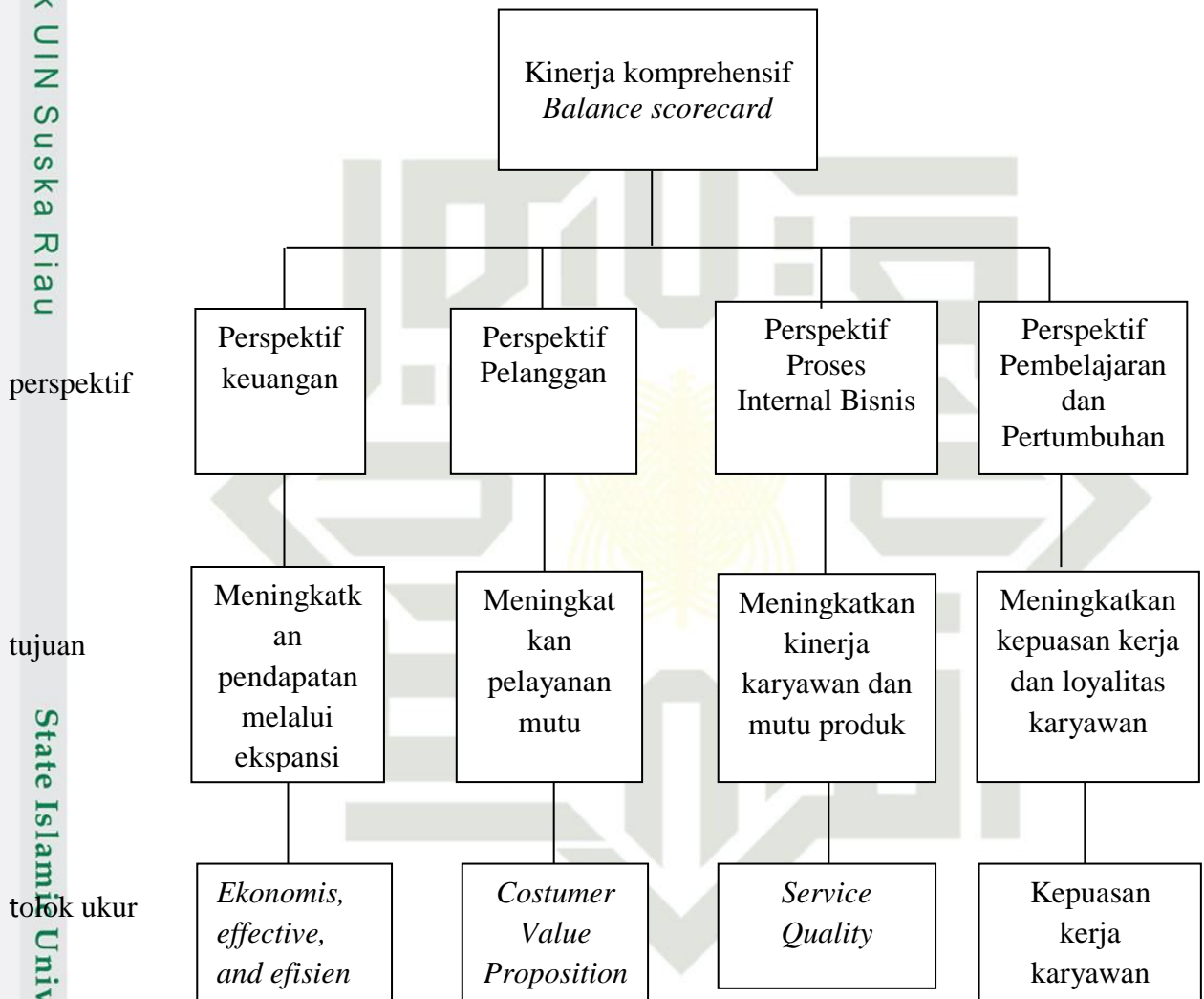
Empat perspektif dalam BSC yang digunakan sebagai alat ukur terhadap kinerja RS.Jiwa tampan adalah sebagai berikut:

- 1) Perspektif Keuangan, merumuskan tujuan financial yang ingin dicapai organisasi di masa datang dan dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lain dalam menentukan tujuan dan ukurannya.
- 2) Perspektif Pelanggan, mengidentifikasikan pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan bersaing, yang bertujuan untuk pemuasan kebutuhan pelanggan.
- 3) Perspektif Proses Bisnis Internal, mengidentifikasikan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan pemilik organisasi (perspektif keuangan).
- 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dengan menyiapkan infrastruktur bagi ketiga perspektif lainnya agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut tercapai.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dari uraian di atas maka kerangka pemikiran ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar II. 1 Kerangka Pemikiran



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

perspektif

tujuan

tolak ukur

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian berupa studi kasus, yaitu metode pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dan kemudian masing-masing elemen tersebut diteliti, kesimpulan yang ditarik hanya berlaku untuk elemen-elemen yang diteliti saja. Penelitian dilakukan pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Pekanbaru dengan data berupa elemen-elemen yang menjadi tolak ukur dalam pengukuran kinerja, dengan metode Balanced Scorecard.

3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini menggunakan Rumah Sakit Jiwa Tampan Pekanbaru sebagai obyek penelitiannya karena merupakan salah satu Rumah Sakit yang dimiliki pemerintah Provinsi Riau. Maka diperlukan suatu pengukuran kinerja yang tepat untuk diterapkan pada organisasi sektor publik ini agar dapat menilai kinerja apakah sudah dapat dikatakan baik sesuai dengan yang diharapkan pemerintah serta masyarakat.

3.3 Jenis Penelitian

Penelitian ini berjenis penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Mahsun (2014) penelitian deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang di tunjukkan untuk menggambarkan (memotret) karakteristik sebuah populasi atau fenomena sektor swasta. Metode ini dimulai dengan mengumpulkan data, menganalisis data dan menarik kesimpulan. Jenis data dan analisisnya yaitu

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

data deskriptif kualitatif yang merupakan data bentuk kata, kalimat, skema dan gambar (Sugiyono, 2015).

Menurut Sugiyono (2015), penelitian deskriptif kualitatif adalah suatu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah. Dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian deskriptif kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Penelitian deskriptif kualitatif bertumpu pada latar belakang alamiah secara holistik, memposisikan manusia sebagai alat penelitian, melakukan analisis data secara induktif, lebih mementingkan proses dari pada hasil serta hasil penelitian yang dilakukan disepakati oleh peneliti dan subjek penelitian.

3.4 Populasi dan Sampel

Menurut sugiono (2015) populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu . yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah Rumah Sakit Jiwa Tampan Pekanbaru serta orang-orang yang mempunyai kepentingan dengan Rumah Sakit Jiwa Tampan Pekanbaru

Menurut Sugiyono (2015) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Menurut Sugiyono (2010: 56) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel dari populasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *simple*

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

random sampling. teknik penarikan sampel menggunakan cara ini memberikan kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk menjadi sampel penelitian. Sugiono (2014) mengatakan apabila populasi lebih dari 100 maka kita boleh mengambil 10% -15% atau 20% - 25% sebagai sampel dari total populasi.dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Peneliti mengambil 10% dari total populasi. Sampel dalam penelitian ini 10% dari 408 orang pegawai dan karyawan RS jiwa tampan jadi total sampel dalam penelitian ini adalah 41 orang.

Sedangkan untuk perspektif pelanggan pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*. *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, alasan menggunakan teknik *purposive sampling* adalah karena penelitian ini dilakukan di Rumah sakit Jiwa yang mana tidak semua pasien jiwa bisa memberikan informasi yang dibutuhkan . oleh karena itu peneliti menentukan kriteria-kriteria pasien yang dapat dijadikan sampel dalam penelitian ini. Adapun kriteria pasien yang dijadikan sampel penelitian yaitu:

- 1) Masyarakat yang hanya melakukan pengecekan kesehatan jiwa di RSJ.Tampan.
- 2) Pasien jiwa ringan rawat jalan yang masih didampingi oleh keluarga.
- 3) Pasien rehabilitasi Narkotika rawat jalan yang didampingi oleh keluarga.

Dalam penentuan jumlah sampel perspektif pelanggan disetarakan dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu berjumlah 41 orang.

3.5 Instrumen Penelitian

Adapun instrumen penelitian yang disiapkan adalah lembar kuisioner yang nantinya akan diberikan kepada pelanggan dan karyawan yang berhubungan dengan kinerja organisasi dan instrumen lainnya adalah lembar observasi yang berisi kebutuhan biaya yang terkait dengan data yang dibutuhkan untuk kelancaran dalam penelitian.

3.6 Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer dalam penelitian ini berupa data yang diperoleh langsung dari sumber dengan metode observasi langsung ke tempat penelitian. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini berupa data yang diperoleh penelitian secara tidak langsung melalui media perantara. Dalam hal ini peneliti menggunakan jurnal dan artikel sebagai pembanding. Pengumpulan dan sumber data yang dibutuhkan diperoleh dari data primer dan sekunder yang dijelaskan sebagai berikut :

3.6.1 Data Primer

Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dengan cara sebagai berikut:

1) Observasi

Observasi merupakan metode yang dilakukan dengan cara pengamatan secara langsung ke objek penelitian berkaitan dengan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

masalah yang bersangkutan. Observasi ini dilakukan RS.Jiwa Tampan Pekanbaru dengan mengambil data-data yang diperlukan seperti data anggaran tahun 2017-2019. Selain itu membagikan kuesioner pada pelanggan untuk mengukur kinerja perusahaan melalui perspektif pelanggan. Kemudian, mengambil data rancangan bisnis kedepan dari manajer dan karyawan untuk kebutuhan data bisnis internal. Serta data organisasi pada RS.Jiwa Tampan untuk mengukur kinerja melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2) Kuesioner

Kuesioner merupakan alat dan teknik pengumpulan data yang berisi pertanyaan kepada narasumber. Daftar pertanyaan yang dibagikan kepada narasumber berbentuk angket dengan 10 pertanyaan pada masing-masing angket. Kuesioner ini dibagikan kepada pelanggan dan karyawan untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan dan kinerja karyawan.

3) Data Organisasi

Data perusahaan meliputi sejarah berdirinya Organisasi, visi misi Organisasi, data keuangan Organisasi dan informasi bisnis lainnya yang sesuai dengan kebutuhan penelitian.

3.6.2 Data Sekunder

Merupakan pengumpulan data secara tidak langsung untuk mendapatkan informasi terkait penelitian yang dilakukan. Data berasal

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dari literatur-literatur dan referensi yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dan teori-teori yang menjadi dasar dari penelitian ini.

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Uji Kualitas Data

Dalam penelitian ini, kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen dievaluasi dengan uji validitas dan uji reliabilitas.

1) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Makna valid di sini berarti bahwa pertanyaan dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk kuesioner yang berisi beberapa pertanyaan seperti yang digunakan dalam penelitian ini, makna valid berarti setiap butir pertanyaan yang menyusun kuesioner tersebut memiliki keterkaitan yang tinggi. Ukuran keterkaitan itu sendiri dicerminkan oleh korelasi jawaban antar pertanyaan. Pertanyaan yang memiliki korelasi yang rendah dengan butir pertanyaan lain dinyatakan tidak valid. Dalam penelitian ini, alat uji validitas yang digunakan adalah alat uji yang berdasarkan pendekatan *construct validity*, yakni dengan melihat korelasi skor per item dengan skor total seluruh item (*inter-item total correlation*). Metode yang digunakan adalah teknik korelasi produk momen (*moment product correlation*) atau yang lebih

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dikenal dengan nama *pearson correlation*. Nilai korelasi yang diperoleh (nilai korelasi per item dengan total item yang diperoleh setelah dikorelasikan secara statistik per individu) lalu dibandingkan dengan nilai korelasi (r) product moment. Jika r -hitung lebih besar dari r -tabel berarti pertanyaan dianggap memenuhi kriteria validitas (Siregar, 2013).

2) Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata *reliability* yang berarti keterpercayaan, keterandalan, konsistensi dan sebagainya. Uji reliabilitas terhadap instrumen penelitian (kuesioner) dilakukan untuk menguji apakah hasil pengukuran dapat dipercaya, dalam hal ini jawaban responden terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas ditempuh dengan menggunakan metode Cronbach's Alpha. Kuesioner dinyatakan reliabel jika mempunyai nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2005).

3.8. Analisis data Variabel penelitian dan definisi operasional

Penelitian ini terdiri dari empat perspektif variabel kinerja dan definisi operasional masing-masing perspektif tersebut adalah:

1) *Financial Perspective* (perspektif keuangan)

Kinerja perspektif keuangan merupakan kinerja yang digunakan untuk mengetahui apakah strategi perusahaan, implementasi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

serta pelaksanaannya akan membawa perbaikan perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada sektor publik berdasarkan konsep desentralisasi dan otonomi daerah dilihat dari perspektif organisasi dan manajemen lebih menekankan pada aspek ekonomi, efisiensi, dan efektifitas. Maka, dalam perspektif ini diukur dengan menggunakan instrument pengukur value for money yang dikembangkan oleh Mardiasmo (2002).

Untuk mengukur perspektif keuangan RS. Jiwa Tampan Pekanbaru menggunakan indikator sebagai berikut:

a) Rasio Ekonomis

Rasio Ekonomis adalah rasio yang menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran dan kecermatan dalam pengelolaan serta menghindari pemborosan. Kegiatan operasional dikatakan ekonomis jika dapat mengurangi biaya-biaya yang tidak perlu. Jika realisasi belanja lebih besar dari pada anggarannya, maka kinerja manajemen tidak ekonomis dan sebaliknya jika realisasi belanja lebih kecil dari pada anggarannya disebut ekonomis atau manajemen dapat melakukan penghematan belanja operasional. Pengukuran rasio ekonomis Menurut Wijayanti (2010) dilakukan dengan cara membandingkan target anggaran dan realisasi belanja.

$$\text{Rasio Ekonomis} = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional}}{\text{Anggaran Belanja Operasional}} \times 100\%$$

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Setelah menghitung nilai rasio kemudian dimasukkan kriteria tingkat ekonomis kinerja keuangan pada tabel dibawah ini:

Tabel III. 1 kriteria Rasio Ekonomis

Presentase kinerja keuangan	Kriteria
Kurang dari 100%	Ekonomis
Sama dengan 100%	Ekonomis berimbang
Lebih dari 100%	Tidak ekonomis

Sumber : Mohammad mahsun 2006

b) Rasio Efisiensi

Efisiensi diukur dengan rasio antara output dengan input. Semakin besar output dibanding input, maka semakin tinggi tingkat efisiensi suatu organisasi. Rasio ini menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan.

Menurut Mol (1996:77) untuk mengukur tingkat efisiensi dapat dihitung dengan rumus di bawah ini:

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Belanja}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

Setelah menghitung nilai rasio kemudian dimasukkan kriteria tingkat efisiensi kinerja keuangan pada tabel dibawah ini:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tabel III. 2 kriteria Rasio Efisiensi

Presentase kinerja keuangan	Kriteria
Kurang dari 100%	Tidak efisien
Sama dengan 100%	Efisien berimbang
Lebih dari 100%	Efisien

Sumber : Mohammad mahsun 2006

c)Rasio Efektifitas

Efektifitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Efektifitas tidak menyatakan tentang seberapa besar biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Biaya bisa jadi melebihi apa yang telah dianggarkan. Efektifitas hanya melihat apakah suatu program atau kegiatan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, efektifitas diukur dengan antara realisasi pendapatan dengan target pendapatan yang telah ditetapkan manajemen. Menurut Mol (1996:77) untuk mengukur tingkat efektifitas dapat dihitung dengan rumus di bawah ini:

$$\text{Rasio Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100\%$$

Setelah menghitung nilai rasio kemudian dimasukkan kriteria tingkat efektifitas kinerja keuangan pada tabel dibawah ini:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tabel III. 3 kriteria Rasio Efektivitas

Presentase kinerja keuangan	Kriteria
Kurang dari 100%	Tidak efektif
Sama dengan 100%	Efektif berimbang
Lebih dari 100%	Efektif

Sumber : Mohammad mahsun 2006

2) *Customer Perspective* (perspektif pelanggan)

Perspektif pelanggan merupakan ukuran yang dilihat dari jumlah pelanggan yang dimiliki dan tingkat kepuasan pelanggan. Pengukuran kinerja yang dinilai dari tingkat kepuasan dan jumlah pelanggan pelanggan terdiri dari:

a).Tingkat Kepuasan Pelanggan

- 1) Wujud fisik (*tangibles*) adalah penampilan fisik seperti: tempat pelayanan, sarana dan prasarana yang dapat dilihat langsung secara fisik oleh pelanggan.
- 2) Keandalan (*reliability*) yaitu kemampuan untuk memberi pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu dan memuaskan.
- 3) Daya tanggap (*responsiveness*) adalah kemampuan pegawai untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- 4) Jaminan (*assurance*) adalah pengetahuan dan keramahan pegawai yang dapat menimbulkan kepercayaan diri pelanggan terhadap organisasi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5) empati (*emphaty*) adalah ketersediaan pegawai perusahaan untuk peduli, memberikan perhatian pribadi kepada pelanggan dan kenyamanan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan pelanggan.

Pengukuran kepuasan pasien ini dilakukan dengan survey menggunakan kuesioner. Untuk mengukur kepuasan pasien dengan menghitung banyaknya responden yang menjawab “sangat setuju”, “setuju”, “netral”, “tidak setuju”, dan “sangat tidak setuju” pada indikator yang terdapat pada kuesioner melalui pernyataan yang telah ditentukan. Setelah itu, kuesioner pasien diberi skor pada jawaban responden sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Skor yang diberikan sesuai dengan pernyataan yang bersifat negatif maupun positif.

Tabel III. 4 Skala likert positif (kuesioner pasien)

NO	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Netral	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

Kemudian setelah data jawaban responden telah didapat kemudian diolah dengan cara mengalikan setiap jumlah responden

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dengan bobot yang sudah ditentukan dengan tabel bobot nilai sebagai berikut:

- 1.Responden yang menjawab sangat setuju (5)
- 2.Responden yang menjawab setuju (4)
- 3.Responden yang menjawab ragu-ragu (3)
- 4.Responden yang menjawab tidak setuju (2)
- 5.Responden yang menjawab sangat tidak setuju (1)

Untuk mendapatkan hasil interpretasi, harus diketahui terlebih dahulu skor tertinggi (Y) dan skor terendah (X) untuk item penilaian dengan rumus sebagai berikut:

$Y = \text{Skor tertinggi likert} \times \text{jumlah responden (Angka Tertinggi 5)}$

$X = \text{Skor terendah likert} \times \text{jumlah responden (Angka Terendah 1)}$

Kemudian menghitung total skor responden diperoleh, maka penilaian interpretasi responden terhadap indikator yang telah ditentukan adalah hasil nilai yang dihasilkan dengan menggunakan Rumus Index %.

$$\text{Rumus Index \%} = \text{Total Skor} / Y \times 100$$

Setelah hasil perhitungan dengan rumus index didapat, tentukan kategori reponden dari kuesioner ke dalam tabel berikut:

Kriteria Penilaian Rata-rata Responden untuk Kepuasan Pelanggan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tabel III.4 Kriteria Penilaian Kepuasan Pelanggan

Responden	Kriteria
0% - 19.99%	Sangat Tidak Setuju
20% - 39.99%	Tidak Setuju
40% - 59.99%	Ragu-Ragu
60% - 79.99%	Setuju
80% - 100%	Sangat Setuju

Sumber : sugiono (2001)

Jika nilai yang dihasilkan dari rumus index sama dengan 75% maka artinya 75% dari jumlah responden memberikan respon setuju atas pernyataan yang diajukan dan tingkat kepuasan responden terhadap indikator yang diajukan dapat dikatakan tinggi.

b).Jumlah Pelanggan

- 1) Retensi Pelanggan, Retensi pelanggan digunakan untuk melihat apakah rumah sakit mampu mempertahankan pelanggan atau pasien yang ada. Retensi pelanggan dapat dilihat dari perbandingan antara jumlah pasien lama dengan total kunjungan.

$$\text{Retensi Pasien} = \frac{\text{jumlah pasien lama}}{\text{Total kunjungan}} \times 100\%$$

- 2) Akuisisi Pelanggan, Akusisi pelanggan diukur dengan melihat tingkat dimana rumah sakit mampu menarik pasien baru, yaitu dengan mengukur perbandingan seberapa besar rumah sakit

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

berhasil menarik pasien dan pengunjung baru dengan total kunjungan.

$$\text{Akuisisi Pasien} = \frac{\text{jumlah pasien baru}}{\text{Total kunjungan}} \times 100\%$$

Tingkat akuisisi pelanggan dinilai baik apabila selama periode pengamatan mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila mengalami fluktuasi dan dinilai kurang baik apabila mengalami penurunan selama periode penelitian.

3) *Internal Bisnis Perspective* (perspektif proses bisnis internal)

Perspektif proses bisnis internal terkait dengan penilaian atas proses yang telah dibangun dalam melayani masyarakat. Penilaian tersebut meliputi proses inovasi dan kualitas pelayanan. Penilaian bertujuan dalam rangka meningkatkan dan mendorong pertumbuhan organisasi, guna meningkatkan tingkat pelayanan kepada pelanggan (Mulyadi, 2001). Adapun indikator yang digunakan untuk perspektif proses bisnis internal sebagai berikut:

- a). Proses Inovasi, Inovasi yaitu untuk mengetahui jumlah produk/jasa yang ditawarkan dibandingkan dengan jumlah produk/jasa perusahaan yang telah ada. Pengukuran dilakukan dengan melihat data perusahaan, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut.
- b). Proses Operasi, Dalam tahap proses operasi merupakan tahapan dimana organisasi berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dalam hal ini yang menjadi indikator pada RS. Jiwa Tampan untuk tahap operasinya adalah:

a. Jumlah kunjungan rawat jalan

Data diolah dari jumlah kunjungan rawat jalan di RS. Jiwa Tampan

b. Jumlah kunjungan rawat inap

Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 129/Menkes/SK/II/2008, kinerja rumah sakit dapat dinilai dari beberapa indikator dibawah ini.

- a) BOR (Bed Occupancy Rate) : BOR adalah presentase pemakaian tempat tidur pada satuan waktu tertentu. Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur rumah sakit. Nilai parameter BOR yang ideal adalah antara 60-85% .
- b) TOI (turn over internal) adalah rata-rata hari dimana tempat tidur tidak ditempati dari telah diisi ke saat terisi berikutnya. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur. Standarnya adalah 1-3 hari.
- c) BTO (Bed Turn Over Rate) BTO adalah frekuensi pemakaian tempat tidur dalam satu periode, berapa kali tempat tidur dipakai dalam satu satuan waktu tertentu. Standarnya adalah 40-50 kali.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d) NDR (Net Death Rate) Digunakan untuk mengetahui rata-rata angka kematian >48 jam setelah dirawat untuk tiap-taip 1000 pasien keluar. dalam hal ini standarnya adalah $\leq 0,24 \% \leq 2,4/1000$ (internasional) ($NDR \leq 25/1000$, Indonesia)
- e) GDR (Gross Death rate) Digunakan untuk mengetahui rata-rata kematian untuk tiap-tiap 1000 pasien keluar. Standarnya $\leq 45/1000$.
- f) Lama hari perawatan pasien gangguan jiwa (ALOS), digunakan untuk mengetahui rata-rata Lamanya waktu perawatan pasien gangguan jiwa di rumah sakit jiwa. Standar yang diberikan adalah ≤ 6 minggu.
- g) Tidak adanya Kematian Pasien gangguan jiwa karena bunuh diri, Kematian pasien jiwa karena bunuh diri adalah kematian yang terjadi pada pasien gangguan jiwa karena perawatan rawat inap yang tidak baik. Dalam hal ini standarnya adalah 100%.
- h) Kejadian pulang paksa, Pulang paksa adalah pulang atas permintaan pasien atau keluarga pasien sebelum diputuskan boleh pulang oleh dokter. Dalam hal ini standar yang diberikan adalah $\leq 5\%$.
- i) Tidak adanya kejadian pasien jatuh yang berakibat kecacatan/kematian, Kejadian pasien jatuh adalah kejadian pasien jatuh selama dirawat baik akibat jatuh dari tempat tidur,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

di kamar mandi, dsb, yang berakibat kecacatan atau kematian.

Dalam hal ini standarnya adalah 100%.

- j) Kejadian (re-admision), pasien gangguan jiwa tidak kembali dalam perawatan dalam waktu ≤ 1 bulan, dalam hal ini standarnya adalah 100%.
- k) Rata-rata pasien yang kembali ke perawatan intensif dengan kasus yang sama < 72 jam. Dalam hal ini standarnya adalah $\leq 3\%$.
- l) Tidak adanya pasien jiwa yang lari, dalam hal ini standarnya adalah 100%

Tabel III.5 Standar Ideal Proses Operasi

NO	Indikator Sasaran	Standar Ideal
1	BOR (<i>Bed Occupation Ratio</i>)	60-85%
2	TOI (<i>Turn Over Internal</i>)	1-3 hari
3	BTO (<i>Bed Turn Over Rate</i>)	40-50 kali
4	NDR (<i>Net Death Rate</i>)	0,25% (25/1000)
5	GDR (<i>Gross Death Rate</i>)	0,45% (45/1000)
6	ALOS (<i>Average Long Of Stay</i>)	≤ 6 minggu / 42 hari
7	adanya kematian karena pasien bunuh diri	0%
8	Kejadian pulang paksa	$\leq 5\%$
9	Kejadian pasien jatuh yang berakibat kecacatan/ kematian	0%
10	Tidak adanya Kejadian <i>re-admision</i>	100%
11	Persentase pasien yang kembali ke perawatan intensif dengan kasus yang sama < 72 jam	$\leq 3\%$
12	Tidak adanya pasien jiwa yang lari	100%

Sumber : Peraturan MenKes (2008)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Learn And Growth Perspective (Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan)

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memberikan penilaian yang merupakan pemacu untuk membangun kualitas pelayanan dan kualitas personel yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan dan proses internal. Indikator yang digunakan untuk menilai tingkat kepuasan karyawan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu:

a. Peningkatan Kepuasan Kerja

Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

b. Pengembangan Karyawan

Variabel yang menggambarkan tingkat kepuasan pegawai atas program-program pengembangan diri yang diterapkan oleh organisasi.

c. Penciptaan Iklim yang Mendorong Motivasi

Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif.

d. Kapabilitas Sistem Informasi

Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

Pengukuran kepuasan karyawan ini dilakukan dengan survey menggunakan kuesioner. Untuk mengukur kepuasan karyawan dengan menghitung banyaknya responden yang menjawab “sangat setuju”, “setuju”, “ragu-ragu”, “tidak setuju”, dan “sangat tidak setuju” pada indikator yang terdapat pada kuesioner melalui pernyataan yang telah ditentukan. Setelah itu, kuesioner karyawan diberi skor pada jawaban responden sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Skor yang diberikan sesuai dengan pernyataan yang bersifat negatif maupun positif.

Tabel III. 6 Skala likert positif (kuesioner karyawan)

NO	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Netral	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

Kemudian setelah data jawaban responden telah didapat kemudian diolah dengan cara mengalikan setiap jumlah responden dengan bobot yang sudah ditentukan dengan tabel bobot nilai sebagai berikut:

1. Responden yang menjawab sangat setuju (5)
2. Responden yang menjawab setuju (4)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 3.Responden yang menjawab ragu-ragu (3)
- 4.Responden yang menjawab tidak setuju (2)
- 5.Responden yang menjawab sangat tidak setuju (1)

Untuk mendapatkan hasil interpretasi, harus diketahui terlebih dahulu skor tertinggi (Y) dan skor terendah (X) untuk item penilaian dengan rumus sebagai berikut:

$Y = \text{Skor tertinggi likert} \times \text{jumlah responden (Angka Tertinggi 5)}$

$X = \text{Skor terendah likert} \times \text{jumlah responden (Angka Terendah 1)}$

Kemudian menghitung total skor responden diperoleh, maka penilaian interpretasi responden terhadap indikator yang telah ditentukan adalah hasil nilai yang dihasilkan dengan menggunakan Rumus Index %.

$$\text{Rumus Index \%} = \text{Total Skor} / Y \times 100$$

Setelah hasil perhitungan dengan rumus index didapat, tentukan kategori reponden dari kuesioner ke dalam tabel berikut:

Tabel III. 7 Kriteria Penilaian Rata-rata Responden untuk Kepuasan Pelanggan

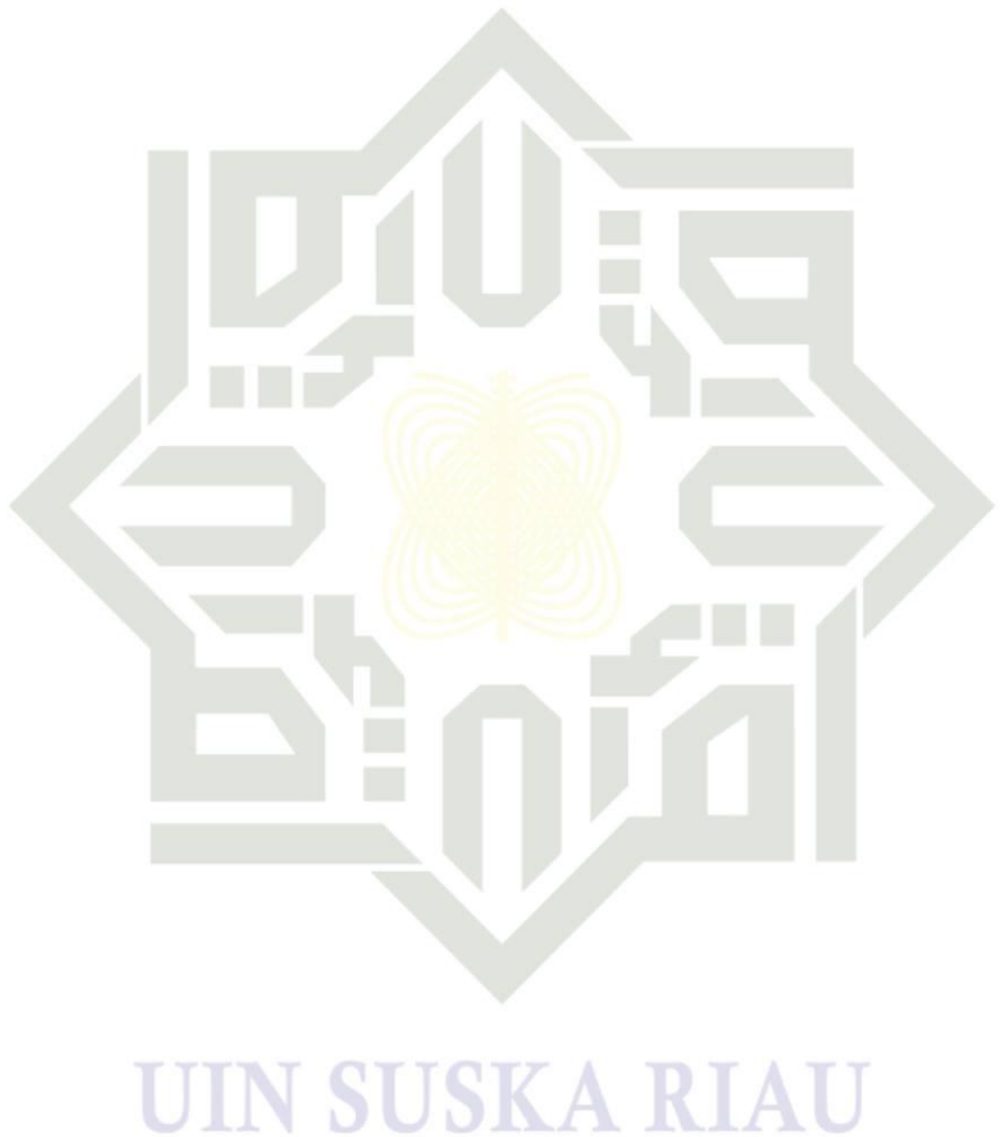
Responden	Kriteria
0% - 19.99%	Sangat Tidak Setuju
20% - 39.99%	Tidak Setuju
40% - 59.99%	Netral
60% - 79.99%	Setuju
80% - 100%	Sangat Setuju

Sumber : sugiono (2001)

Jika nilai yang dihasilkan dari rumus index sama dengan 75% maka artinya 75% dari jumlah responden memberikan respon setuju atas pernyataan yang diajukan dan tingkat kepuasan responden terhadap indikator yang diajukan dapat dikatakan tinggi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, pengukuran kinerja Rumah Sakit Jiwa Tampan Pekanbaru dapat diukur dengan menggunakan empat perspektif dan kesimpulannya sebagai berikut:

1. Kinerja dari perspektif keuangan

Kinerja Rumah Sakit Jiwa Tampan Pekanbaru dilihat dari perspektif keuangan periode tahun 2018-2020 diukur dengan menggunakan analisis *Value For Money* yang diukur menggunakan 3 rasio yaitu rasio ekonomis, rasio efisiensi dan rasio efektivitas. Dari perspektif keuangan ini secara umum RSJ.Tampan Pekanbaru dilihat dari nilai rasio ekonomis dikategorikan ekonomis, nilai rasio efisiensi dikategorikan efisien dan nilai efektivitas dikategorikan efektif.

2. Kinerja dari perspektif pelanggan

Kinerja Rumah Sakit Jiwa Tampan Pekanbaru dilihat dari perspektif pelanggan melalui kuesioner yang ditujukan kepada pasien rawat jalan Rumah Sakit Jiwa Tampan Pekanbaru dan hasil data jumlah pasien. Dari jumlah responden sebanyak 73,95% setuju dengan indikator atas pernyataan yang diajukan dalam kuesioner dan dapat dikatakan tingkat kepuasan pasien terhadap kinerja rumah sakit sangat tinggi. Sedangkan untuk retensi pasien dan akuisisi pasien periode tahun 2018-2020 cukup baik karena mengalami fluktuasi selama periode penelitian.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

3. Kinerja dari perspektif proses bisnis internal.

Kinerja Rumah Sakit Jiwa Tampan Pekanbaru dilihat dari perspektif proses bisnis internal dilihat dari 2 indikator yaitu proses inovasi dan proses operasi. Untuk indikator proses inovasi pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Pekanbaru dari tahun 2018–2020 sudah cukup baik terbukti adanya penambahan jasa pelayanan baru yang tergolong inovasi yaitu pelayanan farmasi ,pelayanan gizi, pelayanan laboratorium, pelayanan radiologi, pelayanan rekam medis, laundry, dan IPSRS.

Pada indikator proses operasi terbagi 2 yaitu jumlah kunjungan rawat jalan dan kunjungan rawat inap. Untuk kunjungan rawat jalan RSJ.Tampan Pekanbaru dari tahun 2018-2020 dilihat dari total kunjungan terus mengalami fluktuasi. Sedangkan untuk jumlah kunjungan rawat inap dari tahun 2018-2020 diukur dengan menggunakan rasio-rasio sesuai peraturan kementerian kesehatan. Berdasarkan acuan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 129/Menkes/SK/II/2008 rata-rata rasio TOI (*Turn Over Internal*),NDR (*Net Death Rate*), GDR (*Gross Death Rate*), Kejadian pulang paksa, Persentase pasien yang kembali ke perawatan intensif dengan kasus yang sama <72 jam dari tahun 2018-2020 adalah ideal. Sedangkan rasio BOR (*Bed Occupation Ratio*), BTO (*Bed Turn Over Rate*), ALOS (*Average Long Of Stay*), adanya kematian karena pasien bunuh diri, Kejadian pasien jatuh yang berakibat kecacatan/ cedera,Tidak adanya Kejadian *re-admission*, adanya pasien jiwa yang lari dari tahun 2018-2020 adalah tidak ideal.

4. Kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

Sate Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Kinerja Rumah Sakit Jiwa Tampan Pekanbaru dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran melalui kuesioner yang ditujukan kepada karyawan Rumah Sakit Jiwa Tampan Pekanbaru dan pengukuran kinerja RS dengan indikator yang telah ditentukan. Dari jumlah reponden sebanyak 73,37% setuju dengan indikator atas pernyataan yang diajukan dalam kuesioner dan dapat dikatakan tingkat kepuasan karyawan terhadap kinerja rumah sakit tinggi.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dari penelitian ini adalah:

1. Indikator yang gunakan dalam perspektif proses bisnis internal hanya mengukur tingkat kepuasan pegawai.
2. Waktu penelitian yang kurang kondusif karena pandemi sehingga penelitian tidak bisa dilakukan secara intensif.

5.3 Saran

1. RSJ. Tampan sebaiknya meningkatkan sarana dan prasarana seperti menambah tempat tidur pada rawat inap untuk meningkatkan kenyamanan dan keamanan pada pasien
2. RSJ. Tampan sebaiknya meningkatkan tingkat keamanan dan kewaspadaan terhadap pasien agar kasus pasien lari dan bunuh diri tidak terulang kembali.
3. RSJ. Tampan sebaiknya meningkatkan SDM sesuai dengan komposisi standar Rumah Sakit Kelas A.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexandri, Moh Benny. 2008. *Manajemen Keuangan Bisnis Teori dan Soal*, Bandung: Alfabeta
- Al-Qur'an, Penerbit kementrian agama Republik Indonesia
- Amins, Achmad. 2012. *Manajemen Kinerja Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: LaksBang.
- Aurora, Novella. 2010. "penerapan balanced scorecard sebagai tolok ukur pengukuran kinerja (studi kasus pada rsud tugurejo semarang)." Skripsi. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Bahri, Syamsul. 2014. "Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada Pt Bank Riau Kepri Pekanbaru." Skripsi. UIN Suska Riau, Pekanbaru. (Online: <http://repostory.uin-suska.ac.id/Skripsi/>) diakses pada 10 september 2018.
- Eko Yuzandra, Wahyu Dan Shiddiq Nur Rahardjo 2011. "Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang)". Jurnal Dipublikasikan, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- Gitman, Lawrence J dan Chad J. Zutter. 2012. *Principles of Managerial Finance*. 13th Edition. Global Edition: Pearson Education Limited
- Handayani, B. D. 2011. *Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada RSUD Kabupaten Kebumen*. Jurnal Dinamika Manajemen, Volume 2 No.1, Hal 78–91. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Hansen, D.R dan Mowen, M. M. 2009 *Akuntansi Manajerial Jilid 1 dan Jilid 2*. Jakarta Selatan: Salemba Empat
- Istikom Septiasari, Melita. 2015. "Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi Perikanan Segaraning Harum Kabupaten Badung." Jurnal Manajemen Agribisnis. Vol:3, No.2 (2015).
- Kaplan, Robert S & Norton, David P. 2000. *Menetapkan Strategi Menjadi Aksi : Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Kanawati. (2011). *Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard terhadap Kinerja Manajemen Studi Kasus Pada PT. Bank Danamon Indonesia Tbk Cabang Pondok Indah Jakarta Selatan*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Islam Syarif Hidayatullah, Jakarta.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Mahsun. 2014. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.Mangkunegara, Anwar Prabu AA. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Rosda.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia.
- Moeheriono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rizki Yoland, Erna. 2011. "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)." *Jurnal Ilmiah Akuntansi*. Vol:2, No.05 (2011)
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga
- Sollon, Tondi. 2013. "Analisis Implementasi Kinerja Pada PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*." *Skripsi. UIN Suska Riau, Pekanbaru*. (online: <http://repostory.uin-suska.ac.id/Skripsi/>) diakses pada 30 Juli 2019.
- Sugiyono. 2015. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Widjaja Tunggal, Amin. 2009. *Pokok-Pokok Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo. Sumarsan, Thomas. 2010. *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, Pengukuran Kinerja*. Medan: PT Indeks.
- Yuwono, Sony, "Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorcard* Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi", Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. 20

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

LAMPIRAN

UIN SUSKA RIAU

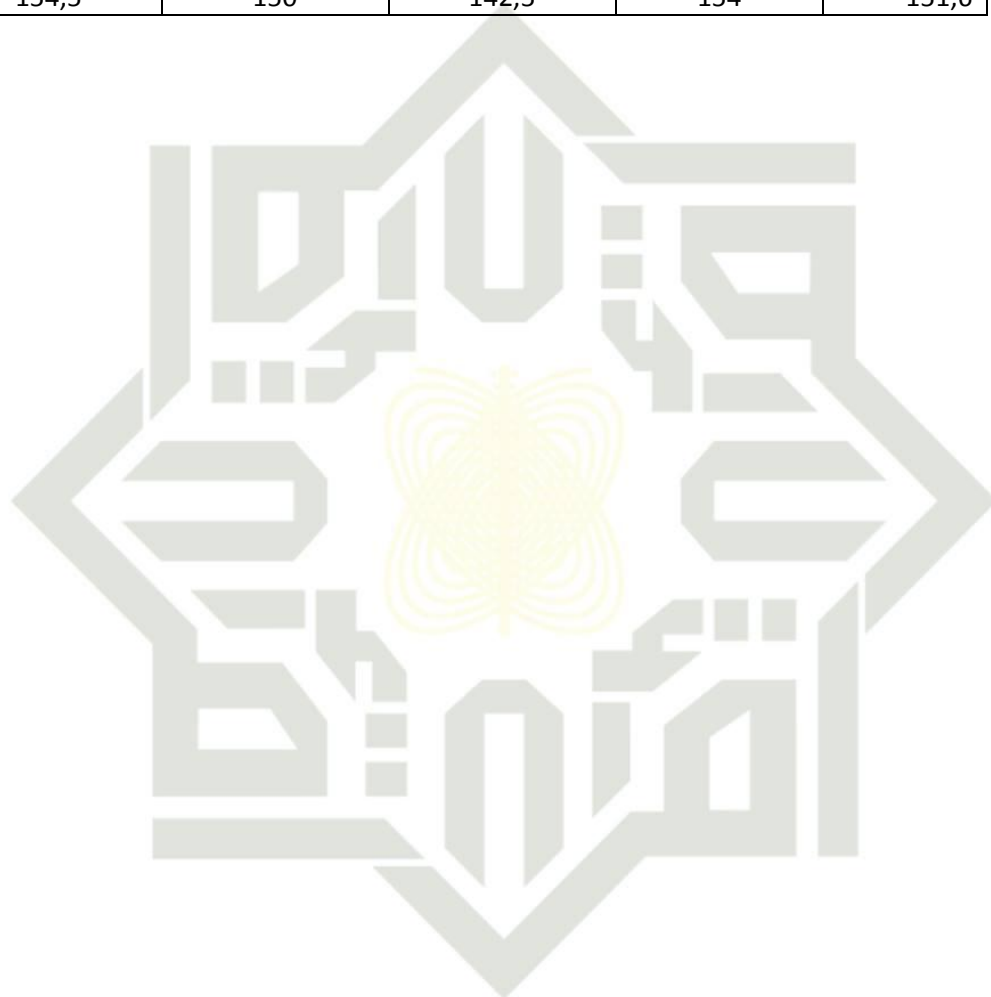
LAMPIRAN 1

LAMPIRAN 1.1 TABULASI DATA KEPUASAN PELANGGAN

	skor tiap pernyataan									jumlah skor
		keandalan		daya tanggap		jaminan		empati		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	4	3	4	3	4	3	3	4	4	36
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	33
5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	37
6	4	4	3	3	4	3	3	3	4	35
7	4	3	5	5	4	4	3	5	4	41
8	3	3	4	4	4	4	4	4	3	36
9	3	4	3	3	4	3	4	4	3	35
10	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31
11	4	3	4	3	3	3	3	3	3	32
12	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
14	5	5	4	4	3	4	3	4	5	41
15	4	5	4	3	3	3	3	3	4	36
16	4	4	3	4	3	4	4	4	4	38
17	3	4	3	4	2	3	3	4	3	32
18	4	4	4	4	2	4	3	4	4	37
19	3	3	4	3	2	3	3	3	3	30
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
21	4	4	4	3	4	3	3	4	4	37
22	4	3	3	4	4	3	4	4	4	37
23	3	3	4	4	4	3	3	4	3	35
24	4	4	4	5	4	4	3	5	4	41
25	4	4	4	4	3	4	3	4	4	38
26	4	5	3	4	5	3	4	4	4	40
27	4	4	4	4	3	3	3	4	4	37
28	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38
29	3	4	3	4	3	4	3	4	3	35
30	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
31	4	4	3	4	3	3	3	4	4	36
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
33	4	4	3	4	3	4	4	3	4	37
34	3	4	4	4	3	4	4	4	3	37
35	3	3	4	3	5	3	4	3	3	35
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
37	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak diperkenankan untuk kepentingan komersial atau keuntungan.
 2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3	4	4	3	4	3	3	4	4	36
4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
4	3	4	4	3	4	4	4	4	38
4	4	3	4	4	3	4	3	4	37
4	4	4	4	4	3	3	4	4	38
314	309		300		285		308		1516
157	154,5		150		142,5		154		151,6



UIN SUSKA RIAU

LAMPIRAN 1.2 TABULASI DATA KEPUASAN PEGAWAI

No	skor tiap pernyataan										jumlah skor
	kepuasan kerja		pelatihan		motivasi				informasi		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	36
2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	37
3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	33
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38
5	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	35
6	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	39
7	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	35
8	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	34
9	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
10	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	33
11	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
13	5	4	5	4	3	4	4	3	4	5	41
14	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	36
15	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
16	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	31
17	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	36
18	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	31
19	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
20	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	36
21	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
22	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	34
23	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	39
24	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	38
25	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	41
26	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	35
27	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38
28	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	36
29	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
30	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	36
31	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
32	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	37
33	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	37
34	3	3	3	4	5	4	3	4	3	3	35
35	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
36	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

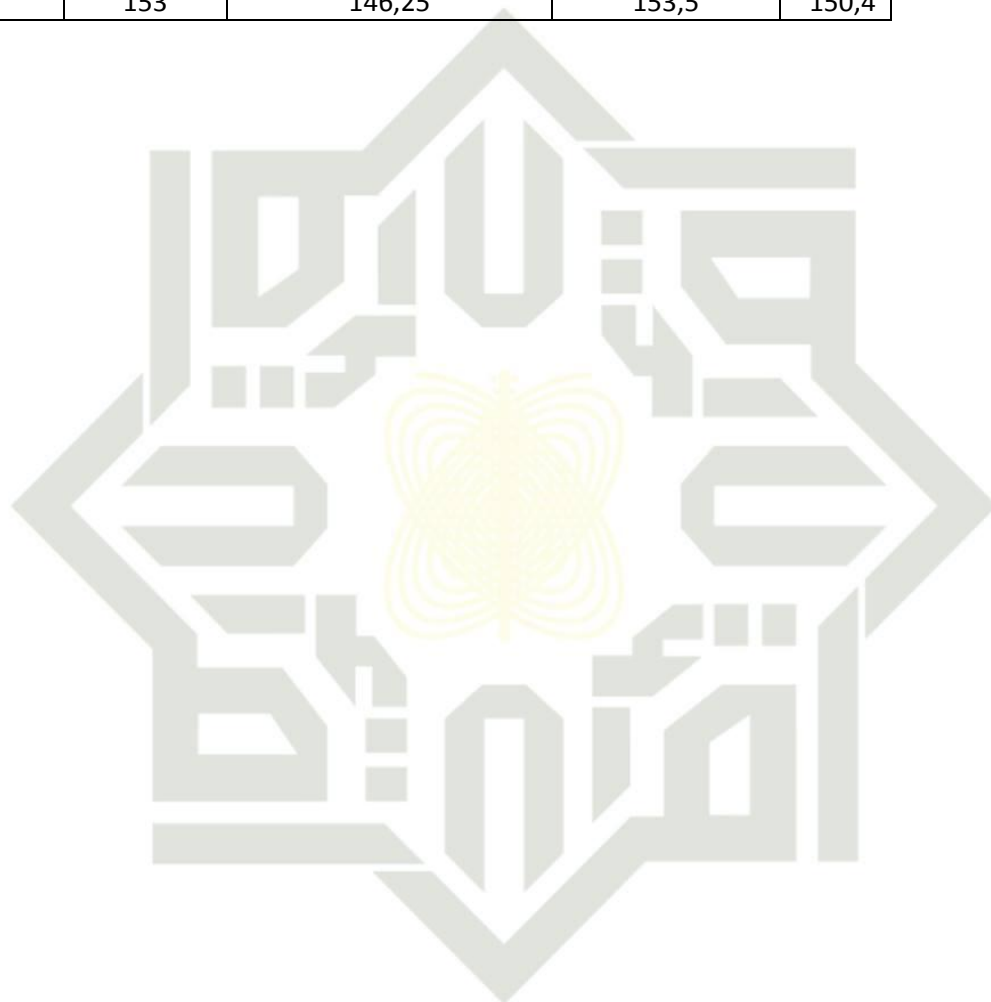
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

35	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	35
38	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	38
39	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
40	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	36
41	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	37
jumlah	306		306		585				307		1504
rata-rata	153		153		146,25				153,5		150,4



UIN SUSKA RIAU



LAMPIRAN 2

LAMPIRAN 2.1 VALIDITAS KEPUASAN PASIEN

Correlations

	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Scoretotal
Pearson Correlation	1	,403**	,302	,203	,099	,245	,249	,018	,203	,902**	,679**
Item1 Sig. (2-tailed)		,009	,055	,203	,538	,122	,117	,912	,203	,000	,000
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Pearson Correlation	,403**	1	-,122	-,009	-,047	,099	,139	,031	-,009	,456**	,362*
Item2 Sig. (2-tailed)	,009		,446	,955	,770	,539	,384	,848	,955	,003	,020
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Pearson Correlation	,302	-,122	1	-,019	,153	,118	,190	-,138	-,019	,236	,318*
Item3 Sig. (2-tailed)	,055	,446		,906	,338	,462	,235	,388	,906	,137	,043
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Pearson Correlation	,203	-,009	-,019	1	,168	,140	,319*	,016	1,000**	,246	,596**
Item4 Sig. (2-tailed)	,203	,955	,906		,295	,383	,042	,920	,000	,122	,000
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Pearson Correlation	,099	-,047	,153	,168	1	,088	,271	,408**	,168	,124	,497**
Item5 Sig. (2-tailed)	,538	,770	,338	,295		,585	,087	,008	,295	,441	,001
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Pearson Correlation	,245	,099	,118	,140	,088	1	-,058	,251	,140	,255	,457**
Item6 Sig. (2-tailed)	,122	,539	,462	,383	,585		,718	,113	,383	,107	,003
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Pearson Correlation	,249	,139	,190	,319*	,271	-,058	1	,365*	,319*	,233	,577**
Item7 Sig. (2-tailed)	,117	,384	,235	,042	,087	,718		,019	,042	,142	,000

1. Hak Cipta
- a. Pengi
- b. Pengi

2. Diarag mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t

nyebutkan sumber:
penyusunan lapor

© Hala

ate Islamic U



2. Diarag mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tuils ini dalam bentuk apapun t

1.1	Hal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
N		41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Item8	Pearson Correlation	,018	,031	-,138	,016	,408**	,251	,365*	1	,016	,010	,394*
	Sig. (2-tailed)	,912	,848	,388	,920	,008	,113	,019		,920	,952	,011
N		41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Item9	Pearson Correlation	,203	-,009	-,019	1,000**	,168	,140	,319*	,016	1	,246	,596**
	Sig. (2-tailed)	,203	,955	,906	,000	,295	,383	,042	,920		,122	,000
N		41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Item10	Pearson Correlation	,902**	,456**	,236	,246	,124	,255	,233	,010	,246	1	,698**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,137	,122	,441	,107	,142	,952	,122		,000
N		41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Scoreto	Pearson Correlation	,679**	,362*	,318*	,596**	,497**	,457**	,577**	,394*	,596**	,698**	1
tal	Sig. (2-tailed)	,000	,020	,043	,000	,001	,003	,000	,011	,000	,000	
N		41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

il tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
eneilitan, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
ir UIN Suska Riau.



LAMPIRAN 2.2 RELIABILITAS KEPUASAN PASIEN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,691	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	33,20	5,761	,565	,633
Item2	33,10	6,540	,182	,697
Item3	33,22	6,676	,142	,702
Item4	33,20	5,861	,448	,651
Item5	33,29	6,012	,298	,680
Item6	33,34	6,180	,262	,686
Item7	33,49	5,956	,430	,654
Item8	33,51	6,456	,220	,691
Item9	33,20	5,861	,448	,651
Item10	33,24	5,639	,581	,627

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t

LAMPIRAN 2.3 VALIDITAS KEPUASAN PEGAWAI

Correlations

	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Scoretotal
Pearson Correlation	1	,116	,357*	,246	-,010	,103	,127	-,188	,252	,814**	,555**
Item1 Sig. (2-tailed)		,471	,022	,122	,953	,523	,429	,240	,112	,000	,000
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Pearson Correlation	,116	1	,015	,003	,272	-,027	,145	,331*	-,019	,166	,390*
Item2 Sig. (2-tailed)	,471		,927	,985	,086	,869	,367	,035	,906	,298	,012
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Pearson Correlation	,357*	,015	1	,131	-,088	-,062	,411**	,002	,074	,432**	,443**
Item3 Sig. (2-tailed)	,022	,927		,414	,583	,698	,008	,989	,646	,005	,004
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Pearson Correlation	,246	,003	,131	1	,014	,175	,046	-,098	,200	,308	,373*
Item4 Sig. (2-tailed)	,122	,985	,414		,929	,273	,775	,542	,209	,050	,016
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Pearson Correlation	-,010	,272	-,088	,014	1	,088	,271	,408**	,292	,124	,506**
Item5 Sig. (2-tailed)	,953	,086	,583	,929		,585	,087	,008	,064	,441	,001
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Pearson Correlation	,103	-,027	-,062	,175	,088	1	-,058	,251	,187	,255	,404**
Item6 Sig. (2-tailed)	,523	,869	,698	,273	,585		,718	,113	,241	,107	,009
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun

© Hak Cipta

State Islamic U



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun

Item7	Pearson Correlation	,127	,145	,411**	,046	,271	-,058	1	,365*	,356*	,233	,580**
	Sig. (2-tailed)	,429	,367	,008	,775	,087	,718		,019	,022	,142	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Item8	Pearson Correlation	-,188	,331*	,002	-,098	,408**	,251	,365*	1	,058	,010	,441**
	Sig. (2-tailed)	,240	,035	,989	,542	,008	,113	,019		,717	,952	,004
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Item9	Pearson Correlation	,252	-,019	,074	,200	,292	,187	,356*	,058	1	,308	,555**
	Sig. (2-tailed)	,112	,906	,646	,209	,064	,241	,022	,717		,050	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Item10	Pearson Correlation	,814**	,166	,432**	,308	,124	,255	,233	,010	,308	1	,724**
	Sig. (2-tailed)	,000	,298	,005	,050	,441	,107	,142	,952	,050		,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Scoretotal	Pearson Correlation	,555**	,390*	,443**	,373*	,506**	,404**	,580**	,441**	,555**	,724**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,012	,004	,016	,001	,009	,000	,004	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN 2.4 RELIABILITAS KEPUASAN PEGAWAI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,660	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	33,00	5,450	,390	,623
Item2	32,90	5,940	,219	,655
Item3	33,00	5,750	,260	,649
Item4	32,90	6,040	,221	,654
Item5	33,00	5,450	,299	,643
Item6	33,05	5,798	,192	,665
Item7	33,20	5,411	,427	,616
Item8	33,22	5,776	,264	,648
Item9	32,93	5,420	,385	,623
Item10	32,95	5,048	,610	,578

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun

LAMPIRAN 3

KUESIONER UNTUK PASIEN RSJ. TAMPAN PEKANBARU

Pekanbaru, Juni 2021

Hai: Permohonan untuk mengisi kuesioner

Kepada

Yth. Bapak/Ibu Pasien RSJ. Tampan Pekanbaru

Saya adalah mahasiswa jurusan Akuntansi (S1) Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang sedang melakukan penelitian untuk penulisan skripsi. Penelitian ini akan menganalisis bagaimana penerapan metode *Balanced Scorecard* dalam menilai kinerja pada RSJ. Tampan Pekanbaru. Sehubungan dengan hal tersebut saya memohon kesediaan Bapak/Ibu agar kiranya dapat meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner yang akan saya lampirkan pada surat pernyataan ini.

Kuesioner ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana tingkat kepuasan Bapak/Ibu terhadap layanan yang diberikan RSJ. Tampan Pekanbaru. Kuesioner yang akan diisi oleh Bapak/Ibu merupakan data yang akan diolah, dianalisis, dan bukan merupakan hasil akhir. Data dari kuesioner yang Bapak/Ibu isi akan digabung dengan data lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam penelitian ini. Sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini.

atas waktu dan kesediaan yang bapak/ibu berikan saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya

Peneliti

(Riki Irawan)

I. PETUNJUK PENGISIAN

Isilah jawaban berikut sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu, dengan cara memberikan tanda (√) pada kolom yang tersedia. Adapun makna tanda tersebut adalah sebagai berikut:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta dimiliki UIN Suska Riau

UIN Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

SS : Sangat setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

II. IDENTITAS RESPONDEN

- Nama Responden :
- Usia : tahun
- Jenis Kelamin : Pria/Wanita(Coret yang tidak perlu)
- Ruang :
-

No	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya merasa puas dengan keramahan pelayanan petugas yang ada di RSJ. Tampan Pekanbaru					
2	Saya merasakan kenyamanan selama menerima pelayanan dari dokter dan perawat RSJ. Tampan Pekanbaru					
3	Dokter melakukan pemeriksaan secara rutin di RSJ. ini					
4	Perawat selalu memberikan pelayanan sengan cepat dan tepat waktu					
5	Pasien selalu mendapat makanan tepat waktu					
6	Pasien selalu diberi obat tepat waktu					
7	Saya puas dengan sistem layanan administrasi dan keuangan di RSJ. Tampan Pekanbaru					
8	Fasilitas yang ada RSJ. Tampan Pekanbaru sangat baik					
9	Perawat sangat terampil dalam mengurus pasien					
10	Saya puas dengan tanggapan dan jawaban dari perawat/dokter atas keluhan pasien					

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

KUESIONER UNTUK PEGAWAI RSJ. TAMPAN PEKANBARU

Pekanbaru, Juni 2021

Hal: Permohonan untuk mengisi kuesioner

Kepada

Yth. Bapak/Ibu pegawai RSJ. Tampan Pekanbaru

Saya adalah mahasiswa jurusan Akuntansi (S1) Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negri Sultan Syarif Kasim Riau yang sedang melakukan penelitian untuk penulisan skripsi. Penelitian ini akan menganalisis bagaimana penerapan metode *Balanced Scorecard* dalam menilai kinerja pada RSJ. Tampan Pekanbaru. Sehubungan dengan hal tersebut saya memohon kesediaan Bapak/Ibu agar kiranya dapat meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner yang akan saya lampirkan pada surat pernyataan ini.

Kuesioner ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana tingkat kepuasan Bapak/Ibu bekerja RSJ. Tampan Pekanbaru. Kuesioner yang akan diisi oleh Bapak/Ibu merupakan data yang akan diolah, dianalisis, dan bukan merupakan hasil akhir. Data dari kuesioner yang Bapak/Ibu isi akan digabung dengan data lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam penelitian ini. Sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini.

atas waktu dan kesediaan yang bapak/ibu berikan saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya

Peneliti

(Riki Irawan)

III. PETUNJUK PENGISIAN

Isilah jawaban berikut sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu, dengan cara memberikan tanda (√) pada kolom yang tersedia. Adapun makna tanda tersebut adalah sebagai berikut:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- SS : Sangat setuju
 S : Setuju
 N : Netral
 TS : Tidak Setuju
 STS : Sangat Tidak Setuju

IV. IDENTITAS RESPONDEN

- a. Nama Responden :
- b. Usia : tahun
- c. Jenis Kelamin : Pria/Wanita(Coret yang tidak perlu)
- d. Jabatan / golongan :
- e. Pendidikan Terakhir :
- f. Lama bekerja :

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya merasa puas bekerja di RSJ. Tampan Pekanbaru					
2	Saya merasa bangga bekerja di RSJ. Tampan Pekanbaru					
3	RSJ. Tampan Pekanbaru selalu mengadakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan pegawai					
4	Saya sering mendapatkan pelatihan peningkatan keterampilan					
	RSJ. Tampan Pekanbaru selalu melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan					
	RSJ. Tampan Pekanbaru selalu memotivasi pegawai untuk mengembangkan kreatifitas dan inisiatif					
	Atasan saya memberikan informasi pekerjaan dengan jelas					
	RSJ. Tampan Pekanbaru memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi					
	Pegawai dapat mengakses semua informasi yang dibutuhkan					
	Informasi yang berhubungan dengan pekerjaan diberikan dengan jelas					



LAMPIRAN 4

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



PEMERINTAH PROVINSI RIAU RUMAH SAKIT JIWA TAMPAN

Jl. H.R. Subrantas Km 12,5 Pekanbaru Telp. (0761) 63240 Fax. (0761) 63239



SURAT PERSETUJUAN INFORMASI RESPONDEN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : RIKI IRWAN
 Umur : 25 Tahun
 Jenis Kelamin : Laki-Laki
 Alamat : Jl. Swakarya Pekanbaru
 No. KTP : 1406090801960008
 Pekerjaan : Mahasiswa

Setelah mendapat keterangan secukupnya serta menyadari manfaat dan risiko penelitian tersebut di bawah ini dengan judul : Analisis Pengukuran Kinerja dengan menggunakan metode balance scorecard pada rumah sakit jiwa Tampar Kota Pekanbaru.

Dengan ini instalasi/Bidang/Bagian/sub.bidang Parti dan Pelaporan

memberi informasi yang dibutuhkan mahasiswa

Apabila dalam penelitian tersebut terdapat kekeliruan dan merasa dirugikan, berhak membatalkan persetujuan ini.

Pekanbaru 23 Juni 2021

Mengetahui
Ka.Sub.Bid. Diklit

(Dr. Alimul)

Yang menyetujui
Ka.Sie/Ka.Instalasi/Ka.Ru



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



PEMERINTAH PROVINSI RIAU
RUMAH SAKIT JIWA TAMPAN

Jl. H.R. Subrantas Km 12,5 Pekanbaru Telp. (0761) 63240 Fax. (0761) 63239



**RUMAH SAKIT JIWA TAMPAN
PROVINSI RIAU**

Nomor : 800/RSJT-DL/VI/01-274
Lampiran : -
Hal : SURAT RISET/PENELITIAN

Kepada,
Yth : Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu
Sosial UIN Suska Riau
Di -
Pekanbaru.

Dengan Hormat,

Memenuhi maksud surat saudara Nomor : Un.04/F.VII/PP.00.9/2863/2021.
Tanggal 15 Juni 2021. Hal : Izin Riset, Dan Nomor : 503/DPMPTSP/NON IZIN-
RISET/41833 Tentang Pelaksanaan Kegiatan Riset/Pra Riset dan Pengumpulan
Data Untuk Bahan Skripsi, atas nama:

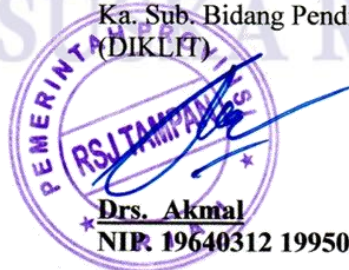
Nama : **RIKI IRAWAN**
NIM/KTP : 11573101891
Program Studi : Akuntansi
Jenjang : S.1
Judul Penelitian : Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard Pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau.

Bersama ini kami sampaikan bahwa Mahasiswa tersebut sudah Melaksanakan **RISET/PENELITIAN** di Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau, terhitung mulai tanggal, 23 s.d 28 Juni 2021

Demikian surat ini kami sampaikan untuk dapat dipergunakan sebaik-baiknya, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Pekanbaru, 28 Juni 2021

RSJ. Tampan Provinsi Riau
Ka. Sub. Bidang Pendidikan dan Penelitian
(DIKLIT)



Drs. Akmal

NIP. 19640312 199503 1 002

Tembusan Disampaikan Kepada Yth :

1. Mahasiswa Yang Bersangkutan
2. Arsip



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



BIOGRAFI PENULIS

Riki Irawan lahir di Sukadamai, Asahan–Sumatera utara pada tanggal 08 Januari 1996. Merupakan anak kedua dari empat (4) orang bersaudara, putra dari pasangan Asnan dan Muslia. Pendidikan formal yang ditempuh SDN 021 Tambusai Utara, Rokanhulu-Riau lulus pada tahun 2009, selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan di MTs.

DAARUSSALAMAH Tambusai Utara, Rokan Hulu-Riau lulus pada tahun 2012.

Pada tahun 2012 penulis melanjutkan pendidikan di MA.JABAL RAHMAH Tambusai Utara, dan lulus pada tahun 2015, selanjutnya penulis melanjutkan ke Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial. Pada bulan Januari-Februari 2018 penulis melaksanakan magang di Bank RIAUKEPRI. Selanjutnya pada tahun 2018 bulan juli-agustus melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KUKERTA) di Desa Lubuk Kerapat, Kecamatan Rambah Hilir, Kabupaten Rokan Hulu. Pada tanggal 09 Juli 2021 penulis melaksanakan Ujian Munaqasah skripsi dinyatakan “LULUS” dan dengan demikian berhak menyandang gelar Sarjana Akuntansi (S.

AK).

UIN SUSKA RIAU